

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESÍS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**  
**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**PLAN ESTRATÉGICO DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL**

**PRESENTADA POR:**

**SRA. GISELLA ELIANA BUTRÓN CASTAÑEDA**

**SR. JUAN MANUEL PALOMINO LLANOS**

**SR. JULIO CESAR REYNA PÉREZ**

**Asesor: Dr. Fernando D'Alessio Ipinza**

**Santiago de Surco, Junio de 2011**

## AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores de CENTRUM, por su valioso aporte en nuestra formación.

A nuestro asesor, Fernando D'Alessio, por su dedicada colaboración en el presente trabajo y porque gracias a su exigencia logró sacar lo mejor de nosotros.



## DEDICATORIAS

A nuestras familias, seres queridos por su apoyo incondicional y por todo el tiempo que dejamos de estar a su lado.



## RESUMEN EJECUTIVO

San Miguel es un distrito de Lima Metropolitana que fue creado por ley número 4101, promulgada por el presidente Augusto B. Leguía el 10 de mayo de 1920. San Miguel está ubicado en la zona costera de Lima, en la parte noroccidental de la provincia. Este distrito tiene una superficie de 10.72 Km<sup>2</sup> y una altitud de 45 metros sobre el nivel del mar. San Miguel limita al este con el distrito de Magdalena del Mar, al oeste con la Provincia Constitucional del Callao, al Sur con el Océano Pacífico, y al noreste con el distrito de Cercado de Lima.

San Miguel cuenta con una población de 129,107 habitantes y una densidad poblacional de 12,043 habitantes por kilómetro. San Miguel se caracteriza por presentar una diversa y extensa oferta comercial. En San Miguel existen 3,687 establecimientos comerciales, de los cuales el 44.21 % está dedicado al comercio por mayor y menor. Otro tipo de establecimientos que resaltan en San Miguel son los relacionados al sector de alojamiento y servicios de comida y al servicio de transporte y almacenamiento.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, se ha elaborado el presente documento con el objetivo de establecer un rumbo determinado para San Miguel que lo lleve al crecimiento económico y lo convierta en uno de los mejores distritos de la capital. Para esta labor se deberá aprovechar las ventajas comparativas del distrito que aún no han sido explotadas, como son su ubicación estratégica y su potencial comercial. Asimismo, se busca que el desarrollo económico del distrito se cohesione con una mejor atención en materia de salud, educación y preservación del medio ambiente.

El presente plan fue desarrollado con base en el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2008), el cual plantea, en su etapa inicial, la proposición de la visión y misión de San Miguel; así como, el análisis del entorno e interno. Posteriormente, se lleva a cabo

el proceso de definición de objetivos y evaluación de estrategias. Finalmente, se contempla una última etapa de decisión, en la que se definen objetivos de corto plazo, políticas, recursos y formas de control.

El plan concluye en que San Miguel debe aprovechar sus ventajas comparativas, convirtiéndolas en competitivas, a fin de asegurar un crecimiento económico sostenible. Asimismo, el crecimiento económico permitirá atender de mejor manera temas sociales como salud, educación y medio ambiente. De esta forma se espera que San Miguel se convierta en un distrito modelo de desarrollo económico a nivel de Lima Metropolitana.



## ABSTRAC

San Miguel is a district of Lima, it was created by the law 4101 promulgated by the president Augusto B. Leguía on the 10<sup>th</sup> of May of 1920. San Miguel is located in the coast area of Lima, in the nor occidental part of the province. It has 10.72 Km<sup>2</sup> of surface and 45 meters of altitude above sea level. San Miguel limits are with Magdalena del Mar at the east, west with Provincia Constitutional del Callao, south with ocean Pacific and nor east with Cercado de Lima.

San Miguel has 129,107 habitants and a density of 12,043 persons per kilometer. San Miguel is well known of vast variety of commercials offers. There are 3,687 commercial establishment's in San Miguel, of these establishments 44.21 % are dedicated to retail. Storage and hospitality as food related business's also have a strong presence in San Miguel.

This document was elaborated having in mind all the above with the objective of giving San Miguel a path to follow that could allow its economic grow ,so it could become one of the top districts of the capital. In order to do so, San Miguel should take advantage of its comparatives strengths not yet exploited, like its strategic location and commercial potential. Likewise economic growth should go hand on hand with health, education and environment condition improvement.

The sequential process model D'Alessio (2008), was used in the making of this document, in the first stage a vision and mission is recommend for San Miguel; and internal and external analysis are recommended too. Later on, the process of defining the objectives and evaluating strategies. Finally the last chapters is where short term objectives politics, resources y evaluation forms are defined. In resume San Miguel should take advantage of its comparatives strengths making them in competitive one's to insure sustainable economic growth. Likewise the economic growth would allow them to make improvements in social, health, education and

environment areas. By following the document San Miguel should become a model district in economic development in Lima Metropolitana.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Situación General de San Miguel .....	1
1. 1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa .....	16
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	16
3.1.1 Político.....	16
3.1.2 Económico.....	19
3.1.3 Social.....	28
3.1.4 Tecnológico.....	35
3.1.5 Ecológico.....	39
3.2 Matriz EFE.....	40
3.3 San Miguel y sus Competidores .....	44
3.4 Matriz PC y Matriz PR .....	47



3.5 Conclusiones .....	51
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	54
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	54
4.1.1 Administración y gerencia. ....	54
4.1.2 Marketing y ventas.....	57
4.1.3 Operaciones productivas, servicios e infraestructura. ....	58
4.1.4 Finanzas y contabilidad. ....	61
4.1.5 Recursos humanos y cultura. ....	64
4.1.6 Informática y comunicaciones.....	66
4.1.7 Tecnología. ....	67
4.2 Matriz EFI.....	68
4.3 Conclusiones .....	70
Capítulo V: Intereses de San Miguel y Objetivos de Largo Plazo .....	72
5.1. Intereses de San Miguel.....	72
5.2 Potencial de San Miguel .....	73
5.3 Principios Cardinales .....	76
5.4 Matriz de Intereses de San Miguel.....	78
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	79
5.6 Conclusiones.....	81
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	82
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	82
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	86
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	88

6.4 Matriz Interna - Externa (IE) .....	90
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	91
6.6 Matriz de Decisión.....	92
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	95
6.8 Matriz Rumelt.....	95
6.9 Matriz de Ética.....	98
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	98
6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP .....	99
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	102
6.13 Conclusiones.....	103
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	104
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	104
7.1.1 Objetivos de corto plazo para el OLP 1.....	105
7.1.2 Objetivos de corto plazo para el OLP 2.....	107
7.1.3 Objetivos de corto plazo para el OLP 3.....	110
7.1.4 Objetivos de corto plazo para el OLP 4.....	111
7.1.5 Objetivos de corto plazo para el OLP 5.....	113
7.1.6 Objetivos de corto plazo para el OLP 6.....	115
7.2 Recursos asignados a los OCP.....	116
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	121
7.4 Estructura de San Miguel.....	125
7.5 Medio Ambiente y Ecología .....	126
7.6 Recursos Humanos.....	127

7.7 Gestión del Cambio.....	128
7.8 Conclusiones.....	130
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	131
8.1 Perspectivas de Control.....	131
8.2 Tablero de Control Integrado.....	134
8.3 Conclusiones.....	134
Capítulo IX: Competitividad de San Miguel.....	136
9.1 Análisis Competitivo de San Miguel.....	136
9.1.1 Análisis del diamante de Porter de San Miguel.....	145
9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de San Miguel.....	152
9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Miguel.....	153
9.2.1 Identificación de los temas estratégicos que enfrentan los potenciales clústeres.....	155
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	156
10.1 Plan Estratégico Integral.....	157
10.2 Conclusiones.....	158
10.3 Recomendaciones.....	159
Referencias.....	163
Apéndice A: Análisis Tridimensional de las Naciones.....	176
Apéndice B: Análisis Competitivo del Perú.....	198
Apéndice C: Artículos de la Ley Orgánica de las Municipalidades.....	203
Apéndice D: Relación de Normas Medioambientales por Sectores.....	206
Apéndice E: Lista de Regidores y Atribuciones.....	209

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población Total de San Miguel por Grandes Grupos</i> .....	3
Tabla 2. <i>Población de 3 y Más Años de Edad por Grupos de Edad según Sexo y Condiciones de Alfabetismo</i> .....	5
Tabla 3. <i>Producto Bruto Interno Trimestral (Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior Año Base 1994)</i> .....	21
Tabla 4. <i>Anuncios de Inversión 2011-2012</i> .....	24
Tabla 5. <i>Población del Distrito de San Miguel por Sexo y Grupos de Edad</i> .....	29
Tabla 6. <i>Lima Metropolitana, Tasa de Desocupación y Desempleo, Trimestre Móvil Nov-Dic09-Ene 10-Nov-Dic 10-Ene 11 (%)</i> .....	30
Tabla 7. <i>Población de San Miguel 2007 según Tipo de Actividad</i> .....	31
Tabla 8. <i>Incidencia, Brecha y Severidad de la Pobreza Total y Extrema, según Departamento, Provincia y Distrito, 2007</i> .....	32
Tabla 9. <i>Empresas que Han Realizado Actividades de Ciencia y Tecnología según Dominio Geográfico, 2004</i> .....	37
Tabla 10. <i>Coordinaciones para Realizar Proyectos con Instituciones entre el 2000-2004</i> .....	38
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de San Miguel</i> .....	43
Tabla 12. <i>Matriz del Perfil de Competitividad</i> .....	49
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil de Referencia</i> .....	50
Tabla 14. <i>Municipalidad Distrital de San Miguel, Gastos por Fuente de Financiamiento Cuarto Trimestre 2009</i> .....	63
Tabla 15. <i>Matriz EFI de San Miguel</i> .....	69
Tabla 16. <i>Matriz del Interés Organizacional de San Miguel</i> .....	78

Tabla 17. <i>Matriz FODA de San Miguel</i> .....	83
Tabla 18. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) Calificación de Factores</i> .....	87
Tabla 19. <i>Matriz de Decisión para San Miguel</i> .....	93
Tabla 20. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de San Miguel</i> .....	96
Tabla 21. <i>Matriz Rumelt</i> .....	97
Tabla 22. <i>Matriz de Ética</i> .....	100
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i> .....	101
Tabla 24. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	102
Tabla 25. <i>Recursos Asignados a los OLP1, OLP2, OLP3</i> .....	118
Tabla 26119. <i>Recursos Asignados a los OLP4, OLP5, OLP6</i> .....	119
Tabla 27. <i>Objetivos de Corto Plazo por Año de Ejecución</i> .....	120
Tabla 28. <i>Tablero de Control Integrado</i> .....	135
Tabla 29. <i>Competitividad de San Miguel, Pilar Gobierno</i> .....	138
Tabla 30. <i>Competitividad de San Miguel, Pilar Personas</i> .....	139
Tabla 31. <i>Competitividad de San Miguel, Pilar Empresas</i> .....	142
Tabla 32. <i>Competitividad de San Miguel, Pilar Infraestructura</i> .....	144
Tabla 33. <i>Competitividad de San Miguel, Pilar Economía</i> .....	145
Tabla 34. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	157
Tabla A.1. <i>Matriz de intereses nacionales del Perú</i> .....	180
Tabla A.2. <i>Provincia de Lima: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007</i> .....	182
Tabla A.3. <i>Indicadores de investigación científica</i> .....	191

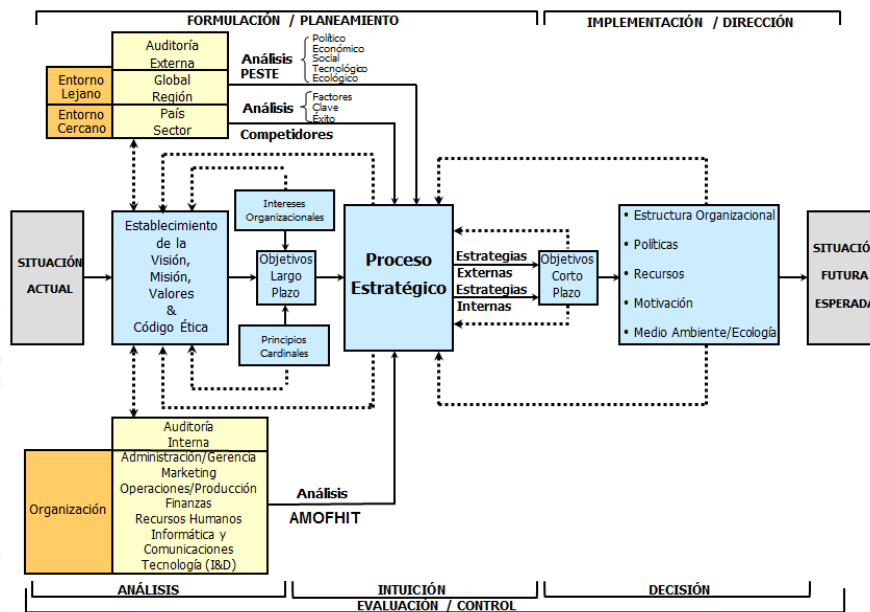
## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa del San Miguel .....	2
<i>Figura 2.</i> Producción de San Miguel según actividad económica.....	4
<i>Figura 3.</i> Población en viviendas particulares según tipo en San Miguel.....	4
<i>Figura 4.</i> Variación del PBI por décadas: 1951-2010. ....	22
<i>Figura 5.</i> Producto Bruto Interno por actividad económica, 2010- IV .....	22
<i>Figura 6.</i> Exportaciones e importaciones FOB reales (2004-2010).....	23
<i>Figura 7.</i> Inflación (var. Interanual) y tasa de política monetaria (porcentaje).....	26
<i>Figura 8.</i> Población proyectada de Lima 2010-2025 .....	29
<i>Figura 9.</i> Empresas que realizaron actividades de ciencia y tecnología, 2004 (%). ....	36
<i>Figura 10.</i> Las fuerzas competitivas de San Miguel. ....	45
<i>Figura 11.</i> Organigrama estructural de la Municipalidad de San Miguel. ....	56
<i>Figura 12.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) .....	88
<i>Figura 13.</i> Matriz BCG para San Miguel .....	90
<i>Figura 14.</i> Matriz IE de San Miguel.....	91
<i>Figura 15.</i> Matriz GE para San Miguel .....	92
<i>Figura 16.</i> Organigrama propuesto para la Municipalidad de San Miguel .....	129
<i>Figura A.1.</i> Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. ....	177
<i>Figura A.2.</i> Provincia de Lima: Población censada, según distrito, 2007 .....	184
<i>Figura A.3.</i> Producto Bruto Interno (variación % Anual) .....	187
<i>Figura A.4.</i> Evolución del PBI de América Latina.....	188
<i>Figura A.5.</i> Proyección de la Inflación, (variación porcentual últimos 12 meses).....	189
<i>Figura B.1.</i> Adaptación del modelo del Diamante de Porter.....	198



## Introducción

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (ver Figura 0) propuesto por D'Alessio (2008).



*Figura 0.* Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Luego se desarrolla la evaluación externa que incluye el análisis del entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico), del cual se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo y de Perfil de Referencia (MPC y MPR, respectivamente). Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna que implica el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas,

Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), de la cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Un análisis exhaustivo es requerido.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, de los cuales deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y se establecen los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Seguidamente, se da inicio al Proceso Estratégico propiamente, durante el cual se elaboran la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE), y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y de su atractividad en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias vs. los OLP y la de Posibilidades de los Competidores. La intuición se hace indispensable durante esta segunda etapa, ya que favorece la selección de las estrategias.

Para la etapa de Implementación Estratégica, se definen los Objetivos de Corto Plazo (OCP) con los recursos asignados, y se definen las políticas de cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. Finalmente, se lleva a cabo la Evaluación Estratégica utilizando cuatro perspectivas de control en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP y, a partir de ello, tomar las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y con el Plan Estratégico Integral se plantea las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.



## Capítulo I: Situación General de San Miguel

### 1.1 Situación General

San Miguel fue creado por medio de la ley número 4101, la misma que fue promulgada por el presidente Augusto B. Leguía el 10 de mayo de 1920 (Municipalidad de San Miguel, 2011a). Este distrito está ubicado en la zona costera de Lima, en la parte noroccidental de la provincia y tiene una superficie de 10.72 km<sup>2</sup>; asimismo, es importante señalar que San Miguel se encuentra a 45 metros sobre el nivel del mar. De igual forma, San Miguel cuenta con una población de 129,107 habitantes. Además, este distrito tiene una densidad poblacional de 12,043 habitantes por kilómetro (Instituto Nacional de Estadística y informática [INEI], 2008a). San Miguel limita al este con el distrito de Magdalena del Mar, al oeste con la Provincia Constitucional del Callao, al sur el océano Pacífico y al noreste con el distrito de Cercado de Lima (INEI, 2008a). La Figura 1 muestra los límites correspondientes.

En San Miguel, el 54 % de la población corresponde al sexo femenino y el 46% restante al masculino. Del total de la población del distrito, se tiene que el 11% de los habitantes es mayor a 65 años; en contraste, la mayor proporción se encuentra en el rango de 15 a 29 años, lo que corresponde al 25% del total poblacional. Con mayor profundidad, se presenta a continuación la Tabla 1, en la cual se indica la distribución de la población de San Miguel de acuerdo a grupos de edades. Según el censo nacional realizado por el INEI en el 2007, San Miguel contaba con una población económicamente activa de 61,134, lo que representa un 47.3%. En lo que respecta a las actividades comerciales, según el censo económico 2008 (INEI, 2008b), San Miguel contaba con una producción total de 2'516,926.52 nuevos soles, con lo que se ubica en el puesto número 14 de 43 distritos de la ciudad de Lima.

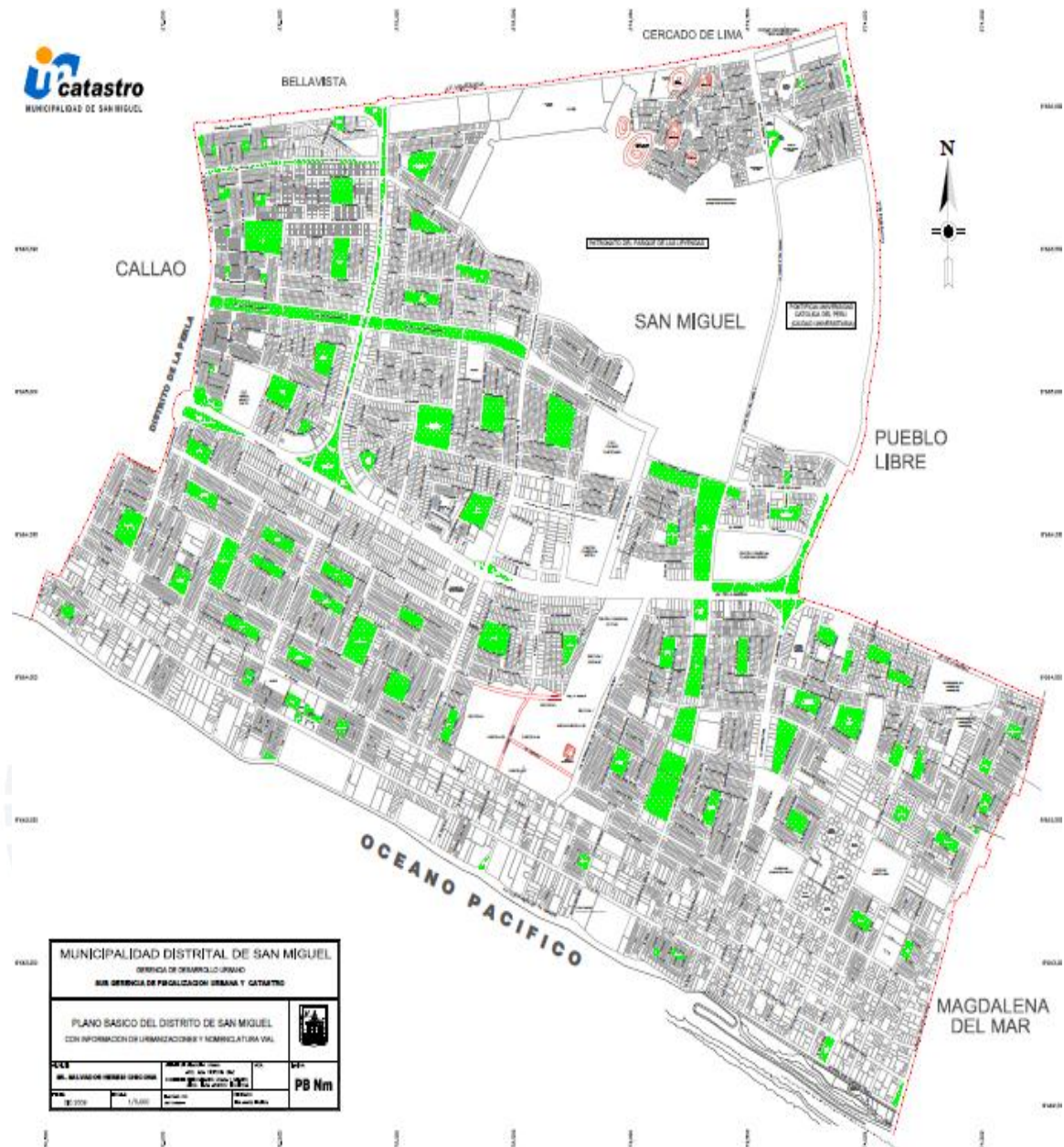


Figura 1. Mapa del San Miguel.  
Tomado de Municipalidad distrital de San Miguel. Subgerencia de cooperación internacional.

Tabla 1

*Población Total de San Miguel por Grandes Grupos*

Departamento, Provincia, Lima		Menos de	1 a 14	15 a 29	30 a 44	45 a 64	65 a más
Sexo y tipo de vivienda	Total	1 Año	Años	Años	Años	Años	Años
San Miguel	129,107	1,550	23,211	32,864	29,694	27,490	14,298
Hombres	60,025	808	11,743	15,360	13,702	12,258	6,154
Mujeres	69,082	742	11,468	17,504	15,992	15,232	8,144
Viviendas particulares	129,047	1,550	23,211	32,832	29,681	27,480	14,293

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda”. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

La producción total de San Miguel estuvo distribuida en 3,687 establecimientos, de los cuales el 44.21% está dedicado al comercio por mayor y menor, el 11.83% está orientado al sector de alojamiento y servicios de comida. En cuanto al servicio de transporte y almacenamiento, este registró una participación de 3.36%. El resto de la producción de San Miguel estuvo distribuida en sectores como enseñanza privada, servicios de salud y construcción. Bajo este orden de ideas, la Figura 2 muestra la distribución de la producción de San Miguel por tipo de actividad económica.

Entre las características de los habitantes de San Miguel, tenemos que respecto a la cobertura de salud los habitantes de este distrito, en un 4 % tienen seguro integral de salud, un 39 % está cubierto con ESSALUD, un 21 % tiene otro tipo de seguro y un 36% no cuenta con ningún tipo de seguro, cobertura o asistencia de salud (INEI, 2008d). Por otro lado, de acuerdo con cifras del último censo nacional, en San Miguel, se ubican 129,047 viviendas de las cuales el 64.34% vive en casa independientes, el 27.5% lo hace en departamentos o edificios, el resto de la población está distribuido en vivienda de quinta, vivienda de vecindad, vivienda improvisada y locales no destinados para ser habitados con un 5.6%, 2.10%, 0.30% y 0.16% respectivamente (INEI, 2008d).

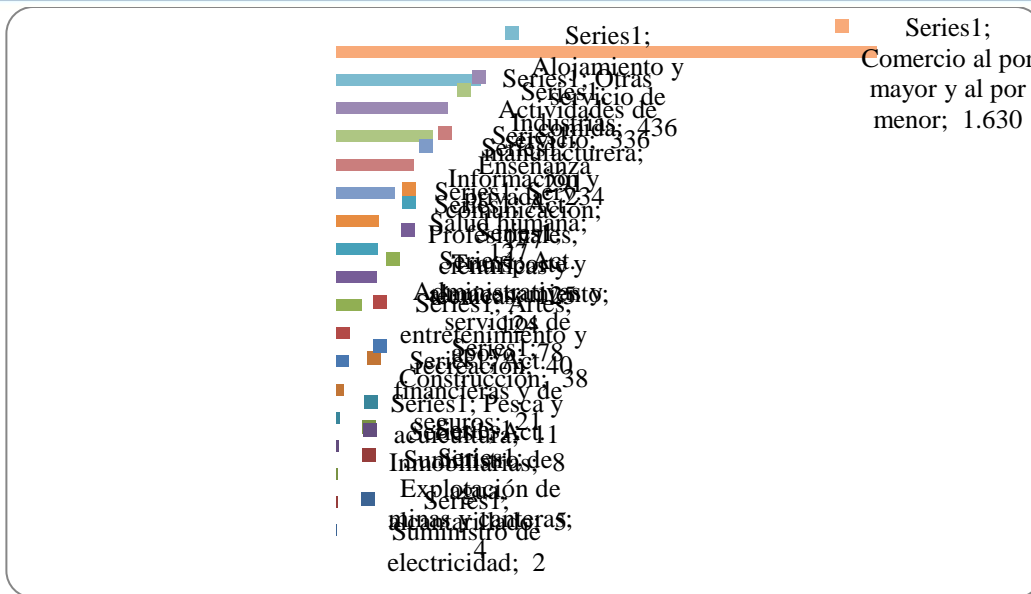


Figura 2. Producción de San Miguel según actividad económica. Tomado de “Censo Nacional Económico 2008”, Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>

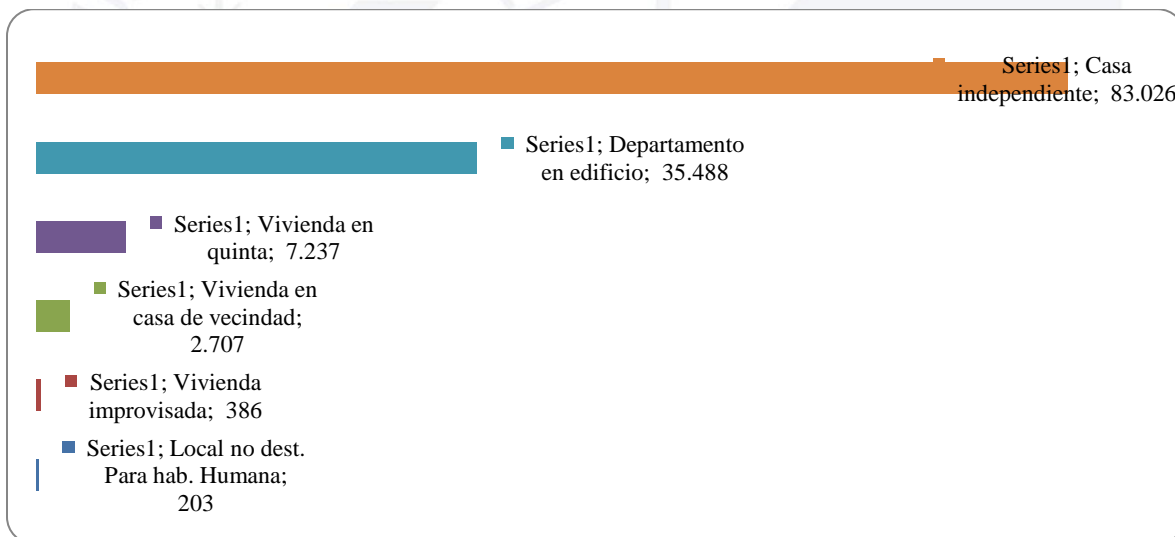


Figura 3. Población en viviendas particulares según tipo en San Miguel. Tomado de “Censo Nacional Económico 2008”, Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de 2011 de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Otra de las características de la población de San Miguel es que un 92.22% del total de la población censada en el año 2007 sabe leer y escribir. Esta muestra está compuesta por 55,021



hombres y 63,990 mujeres, las mujeres son un 16.3% más iletradas que la población masculina de San Miguel, conforme se puede apreciar en la Tabla 2 que se muestra seguidamente.

Asimismo, tenemos que en San Miguel, de acuerdo con el sistema de Indicadores de Pobreza (INEI, 2008e), en el 2007, el 4.5% de la población de San Miguel vivía en la pobreza, y el 0.1% de la población vivía en pobreza extrema. La brecha de pobreza total en el 2007 de San Miguel fue de 0.8, mientras que la severidad de pobreza total fue de 0.2. De acuerdo con este mismo estudio, el 5.4% de los hogares de San Miguel tenía al menos una necesidad básica insatisfecha (INEI, 2008e). De igual forma, se tiene que el gasto per cápita de los pobladores de San Miguel asciende a la suma de S/. 779.9 nuevos soles (INEI, 2008e).

Tabla 2

*Población de 3 y Más Años de Edad por Grupos de Edad según Sexo y Condiciones de Alfabetismo*

Sexo y Condición	Grupos de Edad								
	Total	3 a 4 Años	5 a 9 Años	10 a 14 Años	15 a 19 Años	20 a 29 Años	30 a 39 Años	40 A 64 Años	65 a mas Años
Distrito San Miguel	124335	3330	8002	8657	10479	22385	20709	36475	14298
Sabe leer y escribir	119011		6664	8619	10445	22321	20634	36274	14054
No sabe leer y escribir	5324	3330	1338	38	34	64	75	201	244
Hombres	57578	1679	4042	4383	4940	10420	9628	16332	6154
Sabe leer y escribir	55021		3344	4362	4922	10401	9597	16276	6119
No sabe leer y escribir	2557	1679	698	21	18	19	31	56	35
Mujeres	66757	1651	3960	4274	5539	11965	11081	20143	8144
Sabe leer y escribir	63990		3320	4257	5523	11920	11037	19998	7935
No sabe leer y escribir	2767	1651	640	17	16	45	44	145	209

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda”. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008b. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

En lo que concierne al sistema urbano de San Miguel, es posible indicar que este distrito cuenta con arterias de elevado nivel de tránsito vehicular y peatonal. Entre las vías más

importantes, tenemos las siguientes: (a) la avenida La Marina, (b) la avenida Universitaria, (c) la avenida Costanera, (d) la avenida La Paz, (e) la avenida Faucett, y (f) la avenida Venezuela (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011). Cabe señalar que la importancia de estas vías radica en su alto tránsito vehicular y su condición de vías troncales del distrito. De igual forma, se estima pertinente mencionar los lugares más importantes que se encuentran en San Miguel. Bajo este orden de ideas, se tienen los siguientes: (a) la Pontificia Universidad Católica del Perú, (b) el Centro Comercial Plaza San Miguel, (c) el Parque de las Leyendas, (d) la huaca Tres Palos o Pando, (e) el Centro Comercial Open Plaza, (f) el Boulevard Bertolotto, y (g) el parque Juan Pablo II (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011).

En cuanto al aspecto ecológico, es de especial relevancia mencionar que San Miguel cuenta con un total de 64 hectáreas de área verde, de las cuales 82 % son parques y jardines, y el 18 % son bermas centrales y auxiliares (Municipalidad de San Miguel, 2011b). Asimismo, cabe señalar que el distrito cuenta con un vivero municipal en el cual se producen 30,000 plantas ornamentales mensuales, las mismas que son ubicadas en las principales áreas verdes del distrito (Municipalidad de San Miguel, 2011b). Entre las principales áreas verdes de San Miguel, se tiene las siguientes: (a) parque Juan Pablo II, (b) parque Simón Bolívar, (c) parque Las Naciones, (d) berma central de la avenida Elmer Faucett de la cuadra uno y cinco, y (e) berma central de la avenida Precursores de la cuadra siete a 11 (Municipalidad de San Miguel, 2011b). Cabe resaltar que las áreas mencionadas cuentan con un sistema de riego tecnificado y que el resto de áreas verdes de San Miguel son regadas por medio de tres camiones cisternas con los que cuenta la Municipalidad.

Respecto al tema de seguridad ciudadana, San Miguel muestra un alto índice delincencial y venta de drogas. Los delitos más comunes son: (a) robos a transeúntes, los

mismos que ocurren con mayor frecuencia en las avenidas insurgentes, Venezuela, alrededor del Parque de las Leyendas y en el parque Juan Pablo II (entre la calle Dinthilac y la cuadra siete de la avenida La Marina), y a la salida de Plaza San Miguel; (b) robo a domicilios, los cuales suceden con mayor frecuencia en la urbanización Caminos del Incas; (c) robo de vehículos, los mismos que ocurren con mayor incidencia en la avenida La Paz, en calle Ayacucho y en la avenida Lima; y (d) venta de drogas, lo cual acontece con mayor frecuencia en la cuadra 13 y 14 de la avenida La Paz (El Comercio, 2011a). Sobre el particular, el comisario de la comisaría de Maranga, mayor Julio Román Quispe, señaló que su comisaría no cuenta con recursos logísticos para enfrentar los delitos que acontecen en San Miguel (El Comercio, 2011a). No obstante esta situación, la Municipalidad de San Miguel cuenta con los siguientes planes de seguridad ciudadana: (a) Serenazgo, (b) la Brigada Canina, (c) patrullas urbanas juveniles, (d) el Plan Telaraña y (e) la central Telemática de Serenazgo (Municipalidad de San Miguel, 2011c). Además de los planes de seguridad mencionados, la Municipalidad de San Miguel viene implementando la instalación de 300 veci-alarmas inteligentes, las cuales han sido instaladas gratuitamente, con la proyección de instalar una veci-alarma por cada manzana del distrito. Asimismo, se han instalado 16 cámaras de video vigilancia en punto estratégicos del distrito (Municipalidad de San Miguel, 2011c). Cabe señalar que en San Miguel se cuenta con dos comisarías: (a) Comisaría de San Miguel y (b) Comisaría de Maranga (Municipalidad de San Miguel, 2011c).

Con respecto al servicio a la comunidad, la Municipalidad de San Miguel cuenta con los siguientes programas sociales: (a) programas de recreación y deporte; (b) servicio de biblioteca municipal; (c) casa de la cultura; (d) programa de festival gastronómico; (e) mundo Bus-Programa de biblioteca móvil; (f) programa de OMAPED, para personas con discapacidad; y (g)

programa de Adulto Mayor que comprende atención psicológica, talleres y paseos.

(Municipalidad de San Miguel, 2011d).

## 1.2 Conclusiones

San Miguel tiene una superficie de 10.72 km<sup>2</sup>, cuenta con una población total de 129,107 habitantes y una densidad poblacional de 12,043 personas por kilómetro cuadrado. El actual alcalde de San Miguel es el señor Salvador Heresi Chicoma, quien fue reelegido en las elecciones del 2010 con el 45.3% de los votos (Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], 2010a). San Miguel está ubicado estratégicamente como punto de paso obligatorio para dirigirse tanto al puerto como al aeropuerto del Callao; en consecuencia, a través de San Miguel, se movilizan miles de personas diariamente, muchas de ellas turistas extranjeros y nacionales.

San Miguel cuenta con una población que, en su gran mayoría, no supera la barrera de los treinta años de edad; por tanto, es posible mencionar que se trata de un distrito joven, con una gran capacidad de trabajo y en el cual existen aún muchas necesidades básicas por satisfacer. La principal característica de San Miguel es la de ser un distrito donde se encuentra una gran diversidad de comercios de diferentes rubros; en San Miguel es posible encontrar en una misma cuadra restaurantes, peluquerías, bodegas, talleres de mecánica y hoteles. Por tal motivo, se hace necesaria la redistribución de los comercios a fin de darle orden y prolijidad a los mismos, y así poder satisfacer mejor la demanda.

De otro lado, es posible afirmar que los principales factores que atentan contra la imagen de San Miguel son el alto índice delincencial de la zona y la comercialización de drogas. Sobre el tema de la delincuencia, esta se debe principalmente a la intensa actividad comercial que existe en el distrito; sin embargo, las autoridades policiales y municipales aún no son conscientes de aquello, ya que si se circula por las principales zonas comerciales del distrito



se podrá notar la falta de miembros de la policía o Serenazgo. En cuanto a la comercialización de drogas, es de conocimiento público que existe una zona específica en el distrito donde prolifera esta actividad; nuevamente, la falta de iniciativa tanto de la policía como del Serenazgo hace que persista esta ilícita actividad.



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

### 2.1 Antecedentes

La finalidad del presente capítulo es desarrollar la perspectiva de largo plazo para el distrito de San Miguel; en tal sentido, se presentará una declaración de visión, misión, y la estructura del cuerpo de valores y código de ética.

### 2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2008), la visión “implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis” (p.61). Ahora bien, de acuerdo con lo establecido en el portal institucional de San Miguel (2011e), la visión actual que tiene el distrito es la siguiente:

San Miguel será un Distrito Balneario, moderno, competitivo comercial de Lima, el Perú y de América del Sur. Asimismo, será una ciudad segura ordenada con áreas verdes sin contaminación, solidario con una Gestión Democrática y participativa, que promueva el desarrollo económico y humano, donde los vecinos tengan la oportunidad el acceso al empleo, educación, salud, cultura y deporte.

Según lo expresado por D'Alessio (2008), una visión debe cumplir con las siguientes características: (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización. Basándose en un análisis de los elementos mencionados precedentemente, es posible afirmar que la visión de San Miguel no cumple con ninguna de ellas; además, esta se presenta como confusa y desorientada. Por tal motivo, se propone la siguiente visión:

Lograr para el año 2025 ubicar a San Miguel dentro de los cinco primeros distritos con mayor actividad comercial de Lima Metropolitana aprovechando el alto flujo de población flotante del distrito. Asimismo, procurarles a sus habitantes óptimos servicios públicos municipales como seguridad, salud y educación. De igual forma, se planea convertir a San Miguel en destino de las inversiones comerciales más importantes de Lima Metropolitana a fin de que puedan aprovechar la fuerza laboral del distrito, dado el alto índice de población joven del mismo.

### **2.3 Misión**

De acuerdo con lo publicado en el portal institucional de San Miguel (2011e), el distrito presenta la siguiente misión:

La Municipalidad Distrital de San Miguel tiene la misión de asegurar la gobernabilidad del Distrito, coordinando y concertando con los organismos públicos, sector privado y la comunidad; a fin de lograr el desarrollo sostenido del Distrito procurando el orden y la estabilidad necesaria para facilitar la convivencia, los valores, las tradiciones y costumbres que permitirá una adecuada inserción de su jurisdicción en el ámbito nacional e internacional. Asimismo, promueve condiciones favorables, planificando el desarrollo Distrital, consolidando el principio de autoridad la autonomía municipal y a la aplicación de una Gerencia Pública eficaz.

Según lo expresado por D'Alessio (2008), “la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencia” (p. 63). Asimismo, este autor indicó que la misión debe cumplir con las siguientes características: (a) definir lo que es la organización, (b) definir como aspira servir a la comunidad

vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean (D'Alessio, 2008). Basándose en un análisis de los elementos mencionados, es posible afirmar que la misión propuesta por San Miguel no cumple con ninguna de las características señaladas previamente. En tal sentido, se propone la siguiente misión:

San Miguel es una entidad gubernamental cuyo propósito es brindar a los vecinos servicios de calidad concentrándose en mejorar los programas de seguridad ciudadana, limpieza pública y servicios municipales generales. Asimismo, fomentar políticas inclusivas a través de actividades culturales y educativas. De igual forma, se fomentarán las buenas relaciones con el entorno comercial actual y se implementarán mejoras en la gestión municipal a fin de atraer mayor inversión al distrito. Adicionalmente, se continuará buscando implementar mejoras en la administración municipal a través de la continua capacitación a los colaboradores del municipio en materia de nuevas tecnologías y conocimientos administrativos, a fin de que se asegure el uso eficaz, eficiente y estratégico de los recursos públicos.

## 2.4 Valores

De acuerdo con lo expresado por D'Alessio (2008), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 68). Bajo este orden de ideas, el desarrollo de las actividades y comportamientos de las personas que dirigen y laboran en el municipio de San Miguel estarán regidos por la siguiente lista de valores:

1. Vocación de servicio.- Entendiendo por esta la propensión a colaborar y ayudar a los usuarios que requieren atención de la organización. Este valor deberá ser una consigna diaria de todo el personal que labora en la Municipalidad, efectiva en favor de la población regional.
2. Honradez, honestidad e integridad.- Estas tres características son principios fundamentales de toda persona que se encuentre en el ejercicio de una función pública. Estos tres valores deberán respetarse siempre y por sobremanera en la relación con los usuarios de la organización y en el manejo de los recursos públicos.
3. Responsabilidad.- Implica que todos los funcionarios de la Municipalidad se muestren cumplidores de sus tareas con el mayor cuidado y atención posible, asimismo que manejen los procesos y tramiten las solicitudes de los usuarios respetando estrictamente los plazos establecidos en los documentos regulatorios de los procedimientos administrativos.
4. Amabilidad.- Manejo de la cortesía y de las buenas costumbres, conocedor de normas de urbanidad que sean necesarias para la atención de los vecinos y usuarios del municipio.
5. Competencia.- Personas con la preparación adecuada y con las competencias necesarias para estar preparados en brindar un servicio de calidad.
6. Justicia.- Característica trascendental que deben poseer los funcionarios de la Municipalidad en tanto sus funciones requieran de ser parte de procedimientos que impliquen toma de decisiones. Estas deberán siempre ser asumidas dentro de un marco de justicia, imparcialidad y legalidad.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización.

El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos (D'Alessio, 2008, p. 70).

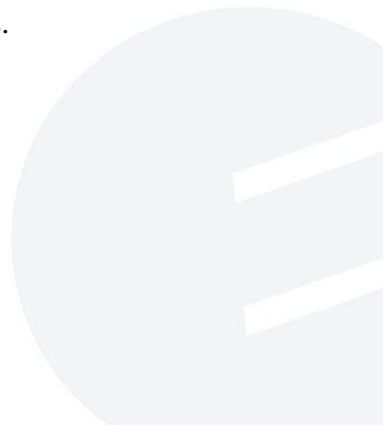
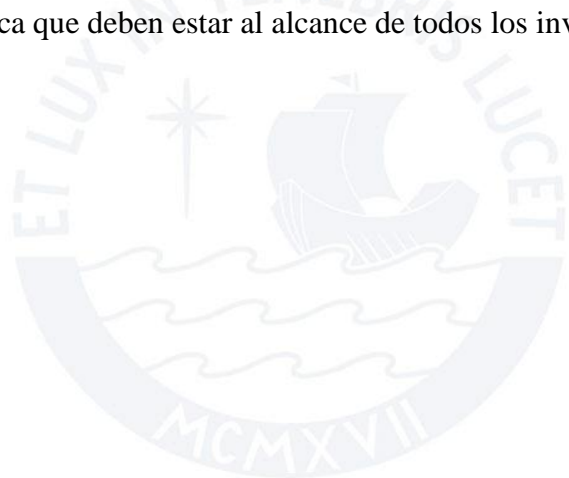
Bajo este orden de ideas, a continuación, se plantea los lineamientos que regirán las actividades que lleve a cabo todo el personal que labora en la Municipalidad; en tal sentido, la Municipalidad de San Miguel asume los siguientes compromisos para con sus vecinos y usuarios:

1. Realizar sus labores de forma honesta, con integridad e imparcialidad, respetando siempre el marco legal y el cumplimiento de los plazos.
2. Mostrar eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos.
3. Mostrar eficacia en los procesos de gestión y atención al ciudadano, asimismo, en los proyectos de obras municipales buscando que entregar aquellos dentro del plazo y condiciones establecidas.
4. Ser transparentes en el desarrollo de las relaciones con los usuarios, tratando de no alterar por ningún motivo los procesos y/o plazos de los trámites y gestiones que se realizan en el municipio.
5. Promover la participación ciudadana a través de programas que vinculen a los vecinos y al municipio en pro de la mejores de diversos aspectos del distrito.
6. Promover y ejercer efectivamente los valores de la organización en beneficio de las relaciones entre los colaboradores, y para con los vecinos y usuarios.

7. Sancionar estrictamente cualquier acto de corrupción que pueda acontecer el ejercicio de las funciones de los colaboradores de la Municipalidad.

## 2.6 Conclusiones

Es necesario señalar que al momento de realizar el presente trabajo, según lo expresado por el gerente de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad de San Miguel, Esteban Espinoza (2011), el distrito no contaba con un Plan Estratégico. Sin embargo, San Miguel sí contaba con una visión y misión, las cuales no se encontraban alineadas a las necesidades identificadas del distrito y son confusas. Por ello, se propuso una nueva visión y misión para San Miguel. Respecto al tema de valores y código de ética que norman la conducta y accionar de los empleados de la Municipalidad, se proponen siete valores básicos para San Miguel y un código de ética que deben estar al alcance de todos los involucrados.





### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se llevará a cabo el análisis integral de los factores externos de San Miguel. Cabe señalar que a fin de llevar cabo el análisis señalado se utilizarán las metodologías del análisis tridimensional desarrollada por Hartman (D'Alessio, 2008), el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2009) y el análisis PESTE. Asimismo, es importante resaltar que los resultados de estos análisis serán las bases para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC). En los apéndices A y B, se muestran el análisis tridimensional y análisis competitivo del Perú.

#### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), “Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C” (p. 120). La evaluación de los factores externos coadyuva a tomar acciones preventivas y correctivas a fin de minimizar los efectos negativos del entorno sobre San Miguel. Cabe señalar que el análisis PESTE es para un momento determinado, ya que refleja las circunstancias del entorno en un periodo de tiempo finito.

##### 3.1.1 Político.

El Estado peruano está organizado en tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) el Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2011a). El Poder Ejecutivo se compone del presidente de la República, quien desarrolla funciones de jefe de Estado y simboliza los intereses nacionales, así como por los ministerios de Estado (Portal del Estado Peruano, 2011a). El Poder Legislativo es el Congreso de la República, el cual está compuesto por 130 congresistas elegidos por sufragio popular (Portal del Estado Peruano,



2011a). Asimismo, cabe indicar que el Poder Judicial tiene como misión “Administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional” (Poder Judicial, 2011). Es importante destacar que el Perú es un país democrático que desde más de 30 años no ha afrontado una dictadura, lo cual se demuestra con la independencia de los poderes del estado; en especial con el Poder Judicial, ya que más allá de su desorganización siempre ha demostrado autonomía en sus decisiones sin importar la agrupación política se encuentre en el gobierno de turno. Esta autonomía del poder judicial permite ostentar estabilidad jurídica y confianza a los ciudadanos.

El organismo encargado de verificar la constitución y funcionamiento de los partidos políticos es la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE); asimismo, es el único registro gubernamental de partidos políticos y es el ente encargado de organizar los procesos electorales (ONPE, 2010b). Los partidos más representativos en el Perú en las últimas elecciones fueron: (a) Gana Perú, (b) Fuerza 2011, (c) Alianza por el gran cambio y (d) Perú Posible. Cabe señalar que estas agrupaciones previamente mencionadas conforman las preferencias de más del 89.38% del electorado nacional (ONPE, 2010c). Actualmente, se está a la espera de la realización de la segunda vuelta electoral, en la que participarán los candidatos de Gana Perú y Fuerza 2011.

Actualmente, la estabilidad política en torno a las municipalidades se ha visto asentada, debido a que el año pasado se llevaron a cabo las elecciones municipales y, por tanto, los gobiernos locales gozan aún de la aceptación que los llevó a ganar las elecciones y mantienen el crédito político propio de un inicio de período de mandato. En cuanto al distrito de San Miguel, es preciso indicar que el actual alcalde es el señor Salvador Heresi Chicoma, quien fue reelegido en las elecciones del 2010 con el 45.3% de los votos (ONPE, 2010a). En lo relacionado a la percepción general de la población en torno al gobierno del presidente Alan García Pérez, se ha

visto menguada con el pasar del tiempo; en tal sentido, a la fecha la aprobación de la gestión del presidente Alan García es de 20.3% (Perú 21, 2011). La desaprobación de la gestión gubernamental suele ser siempre a raíz del tema de la corrupción de los funcionarios de gobierno; en ese mismo sentido, de acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2008, establecido por *Transparency International*, el Perú obtuvo un IPC de 3.6 dentro de un rango de calificación de 10 a 0, donde cero representa el nivel de corrupción mayor (*Transparency International*, 2008).

De otro lado, es importante mencionar que la naturaleza, potestades y demás elementos en torno al funcionamiento y origen de las municipalidades se norman en primera instancia en la Constitución Política del Estado; en esta, se detallan aspectos trascendentales en relación a esta instancia de gobierno. Cabe señalar que el capítulo de la constitución donde se aborda el tema de las municipalidades fue modificado por la Ley N.º 27680 publicada el 7 de marzo de 2002 (Congreso de la República, 2002). Ahora bien, a un mayor nivel de detalle las municipalidades son reguladas a través de la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la misma que ha sido modificada por las leyes N.º 28268, 28437 y 28458 (Biblioteca Nacional, 2004). Es importante mencionar que la relación de los artículos más importantes de la constitución como los de la ley orgánica de las municipalidades relacionados con las entidades municipales se encuentra en el Apéndice C del presente trabajo.

El principal organismo de control de las entidades gubernamentales es la Contraloría General de la República, el cual es una institución que entre sus competencias, según el artículo 82º de la Constitución, está la de supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control (Contraloría General de la República, 2011). El presupuesto de San Miguel se encuentra bajo los

lineamientos enmarcados dentro de las normas legales emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas para todas las municipalidades. Respecto al Proceso Presupuestario del Sector Público las leyes son la Directiva N.º 0062007EF/76.01 “Directiva para la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público” y el anexo III “Gobierno Local Programación, Formulación y Aprobación”, aprobados por las Resoluciones Directorales N.º 0242007EF76.01 y 0252008EF/76.01 N.º 0082002EF/76.01 (Municipalidad de San Miguel 2011f). En cuanto a la regulación ambiental, el Ministerio de Ambiente ha propuesto medidas de eco eficiencia para el sector público a fin de generar ahorro de consumo de energía, agua y papel en las entidades estatales. Estas medidas se encuentran en el decreto supremo N.º 009-2009-MINAM (Municipalidad de San Miguel, 2011g).

### **3.1.2 Económico.**

En referencia al análisis económico, es preciso señalar que el distrito de San Miguel es uno que se caracteriza por mantener una considerable actividad comercial. En el distrito, se cuenta con una amplia propuesta de establecimientos que pasa por centros comerciales, restaurantes, casinos, zoológico, discotecas, clínicas, colegios y universidades (E. Espinoza, comunicación personal, 13 de abril de 2011). Asimismo, este distrito ostenta una superficie territorial que colinda con el mar, por lo cual cuenta con la posibilidad de explotar la referida ubicación en pro de convertirlo en un centro turístico y de atracción de inversiones para el desarrollo de diversos proyectos. Ahora bien, en cuanto al escenario económico que enfrente el país, es necesario señalar que este se ve configurado por el estar saliendo de una crisis económica y financiera mundial prolongada y profunda.

No obstante ello, es sabido que el Perú es uno de los países que menos efectos ha padecido de la crisis, lo cual es posible demostrarlo con algunos indicadores económicos como el

PBI, el cual se ha visto incrementado con relación al del año 2009. Conforme se puede apreciar en la Tabla 3, la variación porcentual de cada uno de los trimestres del año 2010 ha sido positiva en relación con cada uno de los trimestres del año 2009, lo cual demuestra que el país viene manteniendo un incremento en la producción económica sostenible a pesar de la crisis económica internacional que azotó al mundo desde el año 2008. Cabe mencionar que el incremento del PBI en esta última década ha marcado un índice histórico en comparación con las anteriores. De 1991 al 2000, el crecimiento solo fue de un 4% en promedio; sin embargo, a partir del 2011 al 2010, el crecimiento promedio se elevó a 5.7% anual. Lo expresado se puede constatar de la Figura 4, la cual muestra la recuperación económica del Perú desde el año 1980 a través del incremento gradual del PBI.

Ahora bien, en un análisis más detallado, es posible determinar cuál es el sector de la industria nacional que más ha crecido y; por tanto, aportado al crecimiento del PBI del país. De igual forma, es posible determinar cuál es el sector que mayor disminución presenta en su nivel de producción. En este sentido, se tiene la Figura 5 que presenta al sector pesca como el que más ha disminuido en su contribución a la producción nacional, puesto que su contribución a la producción nacional ha disminuido en 16.4%. De otro lado, el sector construcción es el que mayor aporte ha realizado a la producción nacional dado su crecimiento de 17.4% en el año 2010. Otra demostración de que al país la crisis le produjo menos efectos que al resto del mundo se puede apreciar a través del consumo de los ciudadanos, lo cual se puede demostrar a través de la cantidad de importaciones que se realiza en función del consumo de las personas.

Tabla 3

*Producto Bruto Interno Trimestral (Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior Año Base 1994)*

Actividades	2009/2008					2010/2009				
	I Trim	II Trim	III Trim	Acumulado al III Trim	4 últimos Trim	I Trim	II Trim	III Trim	Acumulado al III Trim	4 últimos Trim
Economía Total (PBI)	1.9	-1.2	-0.6	0	1.5	6.2	10.1	9.5	8.6	7.3
Agricultura, Caza y Silvicultura	4.4	1.1	2.3	2.4	3.4	4.2	5.2	2.8	4.2	3.7
Pesca	-14	1.8	-5.9	-5.7	-3.7	-8.7	-10.2	-28.4	-14.2	-14.3
Minería e Hidrocarburos	3.4	0.3	0.1	1.2	2.6	1.2	2	-2	0.4	0
Manufactura	-4.2	-11.6	-10.3	-8.8	-6.1	7.7	17.4	18	14.3	9.9
Electricidad y Agua	1.2	0.3	-0.3	0.4	1.4	6.5	8.7	8.5	7.9	6.8
Construcción	5.2	-1	4.9	3	4.9	16.8	21.5	16.6	18.2	17.3
Comercio	0.4	-2.1	-1.8	-1.2	1.2	8.1	11	9.6	9.6	7.7
Transportes y Comunicaciones	0.5	-0.1	-0.4	0	1.5	3.7	5.9	6.3	5.2	4.3
Financiero y Seguro	10.7	17.3	15	14.3	13.6	10.4	10.3	11.4	10.7	11.3
Servicios Prestados a Empresas	3.3	-0.1	-0.1	1	2.1	3.6	10.5	8.8	7.6	6.5
Restaurantes y Hoteles	3.4	2.3	0.1	1.9	3.8	4.5	7.3	8.3	6.7	5.9
Servicios Gubernamentales	8.5	8.8	9.6	9	7	2.3	4.3	4	3.6	6.5
Otros Servicios	4.8	3.1	2.9	3.6	3.8	5.8	9.5	9.3	8.2	7.5
Total Industrias (VAB)	2	-0.8	-0.2	0.3	1.7	6.2	10	9.1	8.5	7.2
DM-Otros impuestos a los prod.	0.8	-4.8	-4	-2.7	0.4	6.4	11.8	12.5	10.2	8

*Nota.* Producto Bruto Interno Trimestral, Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/perucifrasHTM/info/cuadro.asp?cod=8509&name=pbio3&ext=gif>

Esto se puede apreciar en la Figura 6, donde se demuestra que existe un mayor nivel de importación que de exportación, lo cual denota un fuerte índice de consumo por parte de la población peruana y una baja productividad de bienes de exportación.

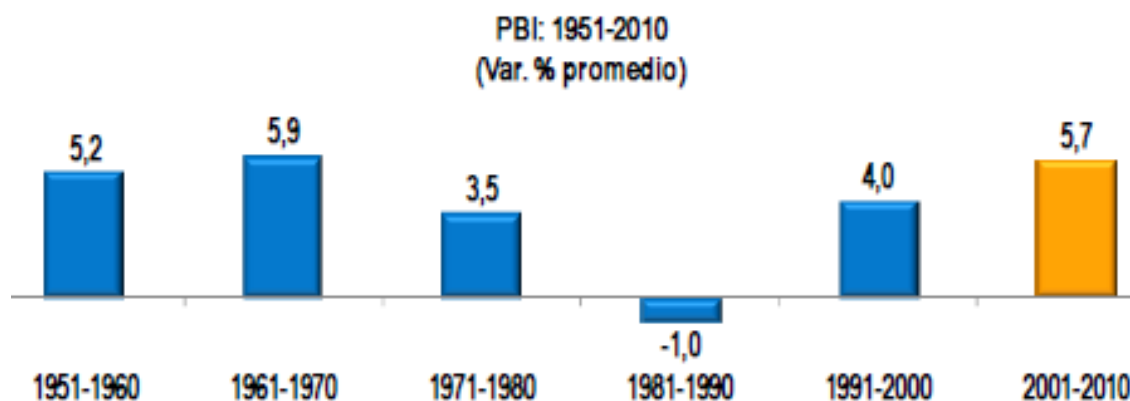


Figura 4. Variación del PBI por décadas: 1951-2010. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2012. Marzo 2011”, de Banco Central de Reserva del Perú, 2011a. p. 33. Recuperado de <http://www.BCRPp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

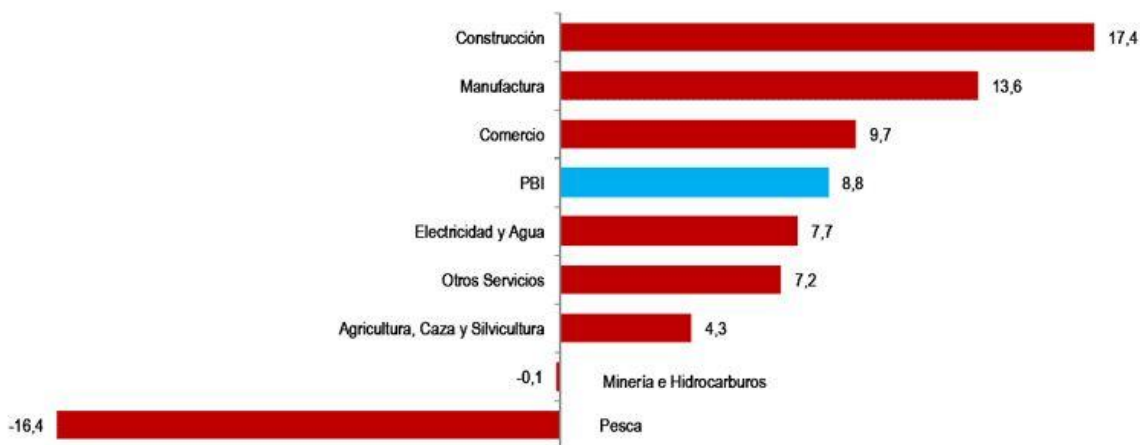


Figura 5. Producto Bruto Interno por actividad económica, 2010- IV (Variación porcentual acumulada del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior). Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=8510&name=pbio4&ext=gif>



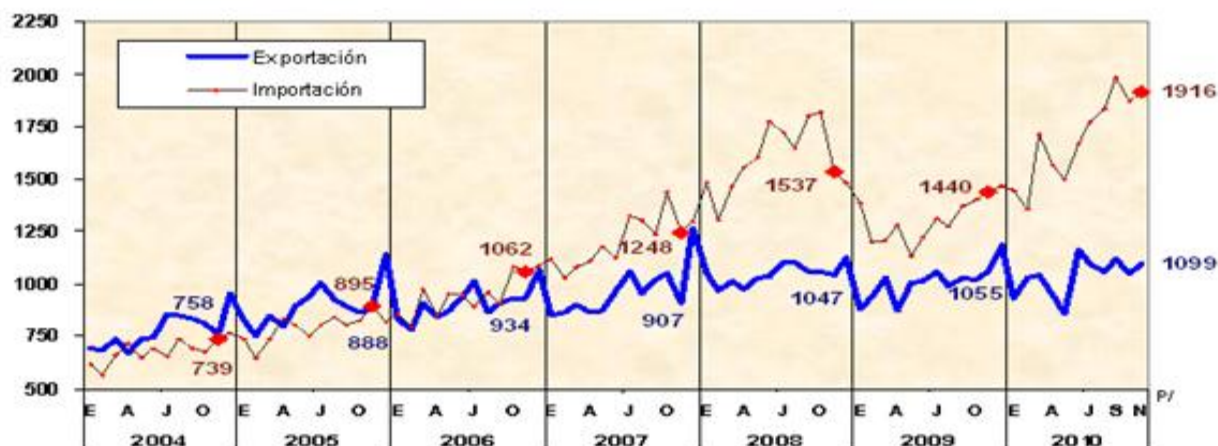


Figura 6. Exportaciones e importaciones FOB reales (2004-2010). Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=8536&name=comex01&ext=gif>

Según el BCRP (2011), los indicadores de la demanda interna muestran signos de crecimiento. En el 2009, la demanda interna se contrajo en 2.8%, mientras que en el 2010 creció en 12.8%. De otro lado, se pronostica que para el presente año se tendrá una demanda interna de 8.1% (BCRPP, 2011). Cabe señalar que el incremento de la demanda interna está correlacionado con el crecimiento de los sectores no primarios como la manufactura no primaria y la construcción (BCRP, 2011). Adicionalmente, la afluencia de turistas extranjeros al país ha crecido en 7.4% en el año 2010 con respecto al año inmediatamente anterior, lo cual ha generado un aumento en la entrada de divisas por este concepto en 12.4% (MINCETUR, 2011). Conforme se puede apreciar, el consumo ha tenido una importante relevancia en el crecimiento económico de la economía peruana, el cual en el 2010 registró un crecimiento del 6%. Por otro lado, el gasto público registró un descenso de tres puntos porcentuales al pasar de 19.6% registrado en el 2009 al 16.4% (BCRP, 2011). Con respecto al riesgo país (Gestión 2011b), el cual es el indicador que mide la diferencia entre los rendimientos de los títulos del Estado peruano con respecto a los títulos del gobierno americano, al 12 de abril se ubicó en los 169 puntos. Cabe mencionar que

este indicador es una referencia para los inversionistas que desean ingresar recursos a la economía peruana.

En cuanto a los pronósticos económicos para el presente año, las perspectivas se presentan favorables para una expansión algo mayor a 7% en 2011 (BBVA *research*, 2001). Asimismo, esta misma fuente señala que entre los factores domésticos que apoyan una visión más positiva para el año 2011 se encuentra el alto dinamismo con el que la economía peruana ha iniciado el año. La generación eléctrica, indicador que sigue de cerca la evolución de la demanda interna, mantuvo en enero una tasa de crecimiento interanual de 10%, similar a la de los tres meses previos (período en el que el PIB habría crecido alrededor de 9% interanual). Se mantiene así el impulso de 2010.

Tabla 4.

*Anuncios de Inversión 2011-2012*

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Total</b>	<b>% del PIB</b>
Minería	6,102	7,519	13,621	8
Hidrocarburos	2,078	2,186	4,264	2
Electricidad	1,487	1,801	3,288	2
Industria	1,289	1,003	2,292	1
Infraestructura	1,208	796	2,004	1
Otros Servicios	1,491	793	2,284	1
<b>Total</b>	<b>13,655</b>	<b>14,098</b>	<b>27,753</b>	<b>15.9</b>

*Nota.* Tomado del Banco Continental. Recuperado de [http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE\\_20110211\\_1T11\\_tcm346-246426.PDF?ts=2932011](http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE_20110211_1T11_tcm346-246426.PDF?ts=2932011)

En segundo lugar, se prevé que los elementos que sostienen el crecimiento desde la segunda mitad de 2010, en particular aquellos que han venido apoyando el gasto privado, sigan



haciéndolo en los próximos trimestres. De igual forma, la buena perspectiva económica del Perú se ve alimentada por la fuerte inversión que se realizará en el país en los siguientes años. Esto se puede observar en el cuadro de inversiones presentado en la Tabla 4.

Como se puede inferir, resulta lógico pensar que, ante una mayor inversión en diversas industrias del país, se prevé también una mayor oferta de empleo y, con ello, el mejoramiento de la calidad de vida de los peruanos. En lo que respecta a la inflación y en general al tratamiento del nuevo sol, se prevé que un escenario más complicado de inflación en 2011 (acelerándose a 3.0%), con un mayor ajuste al alza de tasas (4.50% al cierre del año) que lograría mantener contenidas las expectativas inflacionarias.

La restricción monetaria inducirá un aumento de las entradas de capitales y un mayor fortalecimiento del PEN (apreciación cercana al 4% en el 2011), las que se moderarán buscando que la elevación de tasas sea oportuna y gradual, complementada con mayores encajes y eventualmente con medidas macro prudenciales. Como es usual, en episodios de rápida apreciación, el Banco Central intervendría en el mercado cambiario (BBVA *research*, 2011). A fin de ilustrar mejor las apreciaciones señaladas, se presentan en la Figura 7.

En lo relacionado a los acuerdos de cooperación económica, es preciso indicar que los más relevantes son los Tratados de Libre Comercio que se han suscrito con distintos países. En tal sentido, el Perú es parte de tratados de libre comercio (TLC) con los siguientes países: (a) EE.UU., (b) Singapur, (c) Canadá, (d) China, (e) los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés) y (f) Corea del Sur. Al mismo tiempo, existen negociaciones en curso para concertar nuevos TLC con: (a) Tailandia, (b) México y (c) Japón (MINCETUR, 2010).

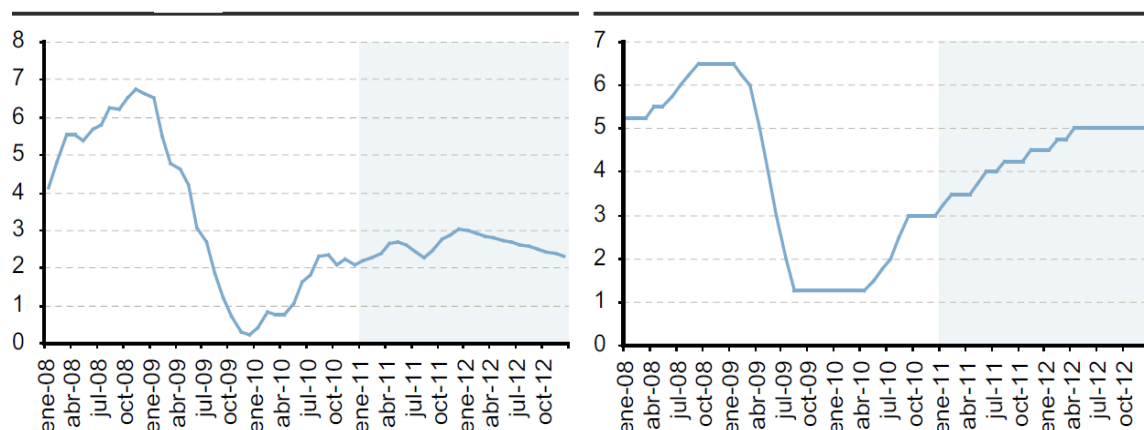


Figura 7. Inflación (var. Interanual) y tasa de política monetaria (porcentaje).

Tomado del Banco Continental. Recuperado de

[http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE\\_20110211\\_1T11\\_tcm346-246426.PDF?ts=2932011](http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE_20110211_1T11_tcm346-246426.PDF?ts=2932011)

Si bien la economía peruana continuará en franco crecimiento, es importante señalar algunos factores y hechos relevantes que podrían complicar el crecimiento económico y comercial de San Miguel. En este sentido, se tiene la expansión comercial suscitada en el lado norte de Lima. En esta área de la ciudad, existe una gran oferta comercial que pretende captar la demanda de las personas de distritos como Independencia, San Martín de Porres, Los Olivos y Carabayllo, quienes hasta antes del comienzo de esta revolución comercial del cono norte tenían como destino comercial a distritos como San Miguel o Jesús María.

Asimismo, se debe considerar que la oferta comercial de Lima Norte continúa en expansión, ya que no solo se cuenta con supermercados (los primeros en llegar a estas zonas) sino también con importantes *malls* como Mega Plaza y Plaza Norte, los cuales prestan los mismos servicios que los centros comerciales de otros distritos. Sobre el particular es importante mencionar que Mega Plaza recibe, en promedio, alrededor de 1.2 millones de visitantes al mes, cantidad similar a las visitas en Plaza San Miguel y superior al millón que recibe el Jockey Plaza (El Comercio, 2008a). Bajo este mismo orden de ideas, se considera importante mencionar que

el centro comercial Mega Plaza continúa expandiéndose, ya que aumentará su oferta con cuatro franquicias de restaurantes, 12 tiendas dedicadas a la familia, un parque de atracciones para niños y 700 estacionamientos para el año 2012 (Asociación de Centros Comerciales del Perú [ACCEP], 2011).

De otro lado, es importante señalar que existen iniciativas de vías de transporte alternativas a las existentes que no consideran a San Miguel como punto de paso. Sobre el particular, se tiene el proyecto de la segunda etapa del Metropolitano y del Tren Eléctrico, específicamente el eje Ate-Callao, que tanto para el tren como para el Metropolitano unirá el este con el oeste de Lima, a través de avenidas como Guardia Chalaca, Venezuela, Arica, Guzmán Blanco, 28 de Julio, Nicolás Ayllón y la Carretera Central (El Comercio, 2011b). Con estas iniciativas, el flujo de personas provenientes del lado norte de Lima que circulaban por distritos como San Miguel se verá reducido, lo cual causará un impacto negativo en la dinámica comercial del distrito.

Finalmente, otro factor importante que podría complicar el crecimiento económico y comercial de San Miguel son las iniciativas tomadas por los distritos colindantes en torno a la captación de inversión. Sobre el particular, tenemos como ejemplo que la Municipalidad de Magdalena como iniciativa para atraer inversión en el distrito promulgó la Ordenanza N.º 314-MDMM del 27 de junio de 2007 que asigna competencias en materia de promoción de la inversión privada a órganos de línea y gerencia de la Municipalidad (Portal del Estado Peruano, 2011b). De otro lado, se tiene que en el Cercado de Lima se ha promulgado la Ordenanza N.º 1492, la cual promueve la inversión inmobiliaria privada en el Cercado de Lima, ofreciendo descuentos tributarios en las obtenciones de la licencia de habilitación urbana (Municipalidad de Lima, 2011). Asimismo, en el Callao, se realizó un plan de desarrollo institucional en el cual

dentro de sus iniciativas para atraer la inversión tiene la implementación de mecanismos para la formalización de la microempresa. Adicionalmente, planea instalar módulos de atención y orientación a los usuarios con el objeto de simplificar los trámites de licencias de funcionamiento (Municipalidad del Callao, 2010).

En resumen, es posible señalar que la economía peruana continuará mostrándose saludable frente al contexto mundial. Los niveles de inflación se mantendrán controlados y el nuevo sol seguirá manteniéndose fuerte frente al dólar norteamericano. Asimismo, el Perú será foco de inversión en diversas industrias, lo cual impulsará nuestra economía, y ofrecerá mayores oportunidades de empleo y desarrollo para los ciudadanos.

### **3.1.3 Social.**

De acuerdo con el último censo poblacional realizado en el año 2007, la población del Perú aproximadamente es de 28'220,764 habitantes y la población de su capital, el departamento de Lima es de 7'665,222 habitantes (INEI, 2008f). El 27.16% del total de la población nacional se encuentra concentrado en la capital. El crecimiento de la población promedio del año 2007 fue de 2% (INEI, 2008f). En cuanto a las características de sexo, según el censo nacional del 2007, en el departamento de Lima, la población femenina representó el 51.2% frente a la población masculina que representa el 48.8% del total de la población (INEI, 2008f). En el caso específico de San Miguel, la población masculina representa el 46% de la población total, mientras que la población femenina representa el 54%. (INEI, 2008c). En Lima, se estima que continuará incrementándose a lo largo del tiempo, conforme se puede ver en la Figura 8.

Con relación a la cantidad de la población que se concentra en el distrito de San Miguel, esta asciende a 129,107 habitantes, de acuerdo con los datos proporcionados por el INEI a partir del último censo poblacional realizado en el año 2007. Es importante mencionar que el 25.45%

de la población de San Miguel se concentra entre los 15 y 29 años. Esto indica que la mayor parte de la población de San Miguel pertenece a un segmento joven.

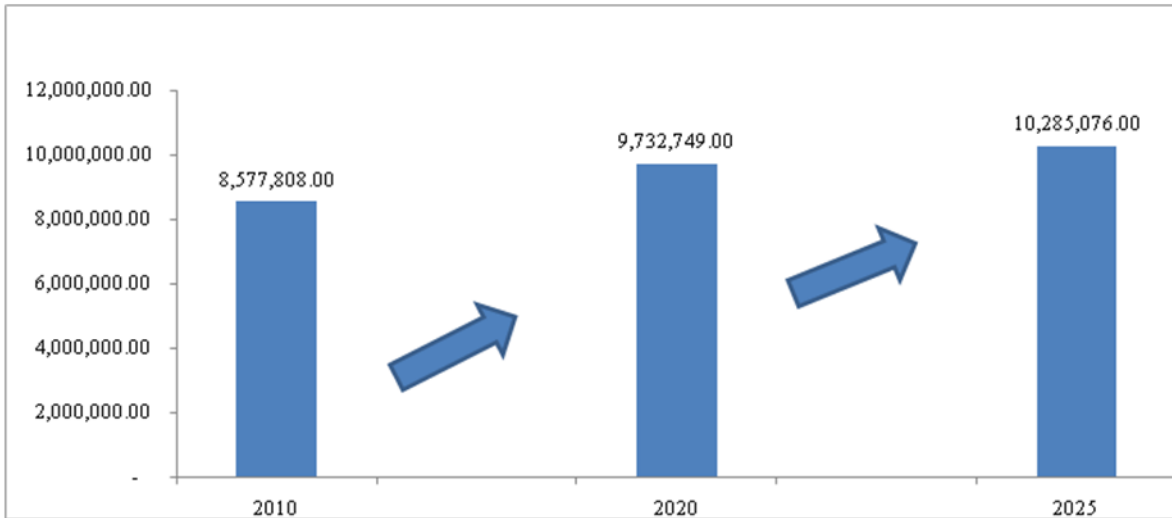


Figura 8. Población proyectada de Lima 2010-2025. Tomado de Instituto Nacional de Estadística informática. Recuperado de [www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0012/N53/ANEXO031.htm](http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0012/N53/ANEXO031.htm)

Tabla 5

*Población del Distrito de San Miguel por Sexo y Grupos de Edad*

Departamento, Provincia, Lima	Total	Grandes Grupos de Edad					
		Menos de 1 Año	1 a 14 Años	15 a 29 Años	30 a 44 Años	45 a 64 Años	65 a mas Años
Distrito San Miguel	129,107	1,550	23,211	32,864	29,694	27,490	14,298
Hombres	60,025	808	11,743	15,360	13,702	12,258	6,154
Mujeres	69,082	742	11,468	17,504	15,992	15,232	8,144
Viviendas particulares	129,047	1,550	23,211	32,832	29,681	27,480	14,293

Nota. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e informática INEI. *Censos Nacionales población y vivienda 2007*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados>

En lo relacionado al empleo, en el Perú el empleo urbano ha crecido 4.2% (BCRP, 2011b). La tasa de ocupación se ha visto incrementada en 3.9% en el último trimestre con relación al mismo período de tiempo del año anterior. Esta información se puede apreciar en la siguiente Tabla 6. Asimismo, en el caso en específico del distrito de San miguel, se puede afirmar que aproximadamente el 45.5% de su población tiene alguna ocupación y, por tanto, forma parte de la población económicamente activa. Para mayor profundidad y detalle, se presenta, en la Tabla 7, la cantidad de personas ocupadas en el distrito y el tipo de ocupación que mantienen.

Tabla 6

*Lima Metropolitana, Tasa de Desocupación y Desempleo, Trimestre Móvil Nov-Dic09- Ene 10- Nov-Dic 10-Ene 11 (%)*

Niveles de empleo	Nov-Dic 09-Ene 10	Nov-Dic 10-Ene 11	Variación (%)
Total PEA	100	100	
I. Tasa de Ocupación	91.4	92.3	0.9
Adecuadamente empleada	47.9	51.8	3.9
Subempleado	43.5	40.5	-3
Subempleo por horas (visible)	13.9	13.1	-0.8
Subempleo por ingreso (invisible)	29.6	27.4	-2.2
II Tasa de Desempleo	8.6	7.7	-0.9

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística informática. *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana.* Recuperado de [www.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=12008.pdf](http://www.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=12008.pdf)



Tabla 7

*Población de San Miguel 2007 según Tipo de Actividad*

Departamento, Provincia, Distrito, Área Urbana y Rural, Sexo y Ocupación Principal	Total	Categoría de Ocupación					
		Empleado	Obrero	Trabajador Independiente	Empleador o Patrono	Trabajador Familiar No Remunerado	Trabajador del Hogar
<b>Distrito SAN MIGUEL</b>	<b>58,810</b>	<b>37,621</b>	<b>2,573</b>	<b>13,838</b>	<b>1,574</b>	<b>598</b>	<b>2,606</b>
Profes., científicos e intelectuales	15,402	12,110	-	2,851	401	39	1
Técnicos de nivel medio y trab. asimilados	9,302	6,807	-	1,945	516	25	9
Jefes y empleados de oficina	9,450	9,415	-	6	-	29	-
Trab. de serv. pers. y vend. del comerc y mcd.º	7,810	4,124	46	3,060	283	293	4
Obreros y oper. minas, cant., ind. manuf. y otros	2,990	-	954	1,819	163	54	-
Obreros. construc., conf., papel, fab, instr	3,399	618	621	2,085	59	16	-
Trabaj. no calif. serv. peon, vend., amb., y afines	7,842	2,554	902	1,656	27	111	2,592
Otra	2,615	1,993	50	416	125	31	-
<b>Hombres</b>	<b>31,644</b>	<b>19,577</b>	<b>2,132</b>	<b>8,570</b>	<b>1,034</b>	<b>214</b>	<b>117</b>
Profes., científicos e intelectuales	8,133	6,031	-	1,821	262	19	-
Técnicos de nivel medio y trab. asimilados	5,084	3,489	-	1,220	362	13	-
Jefes y empleados de oficina	4,288	4,278	-	3	-	7	-
Trab. de serv. pers. y vend. del comerc y mcd.º	3,920	2,375	20	1,333	139	53	-
Obreros y oper. minas, cant., ind. manuf. y otros	2,263	-	761	1,341	126	35	-
Obreros. construc., conf., papel, fab., instr	3,036	595	581	1,800	49	11	-
Trabaj. no calif. serv. peon, vend., amb., y afines	3,160	1,450	738	786	11	58	117
Otra	1,760	1,359	32	266	85	18	-
Ocupación no especificada	537	267	30	202	20	18	-
<b>Mujeres</b>	<b>27,166</b>	<b>18,044</b>	<b>441</b>	<b>5,268</b>	<b>540</b>	<b>384</b>	<b>2,489</b>

Nota. Tomado del Instituto Nacional de Estadística informática. *Censos Nacionales 2007: XI Población VI de Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

De acuerdo con el INEI (2011a), en el 2007, Lima concentraba el 29.93% de la población del Perú. En Lima, los índices de pobreza y pobreza extrema han alcanzado niveles del 19.1% y del 1.1% respectivamente (INEI, 2011a). En lo que respecta al índice de pobreza en el distrito de

San Miguel, se puede apreciar que el mismo alcanza el 4.5%, conforme se puede apreciar en la siguiente Tabla 8.

Tabla 8

*Incidencia, Brecha y Severidad de la Pobreza Total y Extrema, según Departamento, Provincia y Distrito, 2007*

Ubigeo	Departamento, provincia y distrito	Indicadores Pobreza total ( % )			Indicadores Pobreza extrema( % )		
		Incidencia	Brecha	Severidad	Incidencia	Brecha	Severidad
		(FGT <sup>0</sup> )	(FGT <sup>1</sup> )	(FGT <sup>2</sup> )	(FGT <sup>0</sup> )	(FGT <sup>1</sup> )	(FGT <sup>2</sup> )
150136	San Miguel	4.5	0.8	0.2	0.1	0	0

*Nota.* Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas. *Mapa de pobreza provincial y distrital 2007*. Recuperado de [www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Mapa\\_Pobreza\\_2007.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Mapa_Pobreza_2007.pdf)

El Índice de Desarrollo Humano se basa en tres principales dimensiones como la longevidad, el nivel educacional y el nivel de vida. Según el censo 2007, el índice del desarrollo humano para el Perú fue de 0.806%. El Índice de Desarrollo Humano ubicó al Perú en el puesto 78 entre los países de América latina y el Caribe. El indicador del índice de desarrollo humano de esperanza de vida al nacer fue de 73 años, la tasa de alfabetismo fue de 89.6% y el ingreso percibido anual estimado fue de 7,836 dólares americanos (INEI 2011d).

De otro lado, es importante señalar que existe un tema recurrente que aparece siempre en la percepción de los peruanos en cuanto a la opinión que tienen sobre su país. Este tema es de la corrupción, sobre el particular es importante mencionar que el 51% de los peruanos considera que la corrupción es el principal problema del país (Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2010). De igual forma, el 56% de los peruanos opina que la corrupción de funcionarios y autoridades obstaculizan el desarrollo del país (Ipsos, 2010).

Otro aspecto importante de los peruanos es su nivel de emprendimiento. Esta capacidad de emprendimiento de los peruanos es un factor relevante que ha llevado a la mejora económica del país. En el 2010, la entidad *Global Entrepreneurship Monitor* realizó un estudio para *Babson College*, *London Business School* y la Universidad del Desarrollo en donde se analizó la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de diversos países. Este trabajo definió a la TEA como la proporción de las personas en edad de trabajar de un país que están involucradas en actividades de emprendimiento como el nacimiento de empresas. Bajo estos estándares, en el estudio mencionado, se encontró que el Perú tiene una tasa de actividad emprendedora de 27.2%, siendo superado en la región solo por Bolivia (Kelley, Bosma, Amorós & Global Entrepreneurship Research Association, 2011).

En relación al índice delincencial que se registra en Lima, es preciso indicar que de acuerdo con el Ministerio del Interior (2010) se registraron un total de 70,634.00 delitos durante el 2009. Asimismo, en la provincia constitucional del Callao se registraron 8,935 delitos. Otra cifra preocupante en cuanto a seguridad ciudadana es la referida a que en Lima existirían más de 3,650 pandillas (La República, 2008). Estas cifras indican el alto índice delincencial que se registra en todo Lima y Callao.

Adicionalmente, según un estudio realizado por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el 72% de los limeños percibe a Lima como un lugar inseguro; sin embargo, la percepción de inseguridad en el Callao alcanza un 77% de los encuestados (Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú [IOP], 2011). En este mismo sentido, es importante mencionar que en el Cercado de Lima el nivel de delincuencia es igual de alarmante como en el Callao, debido a que en este distrito se suscitan hechos como robos al paso de carteras y celulares (Perú 21, 2010). La importancia de identificar

el índice delincencial en las localidades mencionadas se debe a que las mismas son colindantes a San Miguel y; por tanto, existe la posibilidad de que San Miguel sea afectado por los mismos problemas.

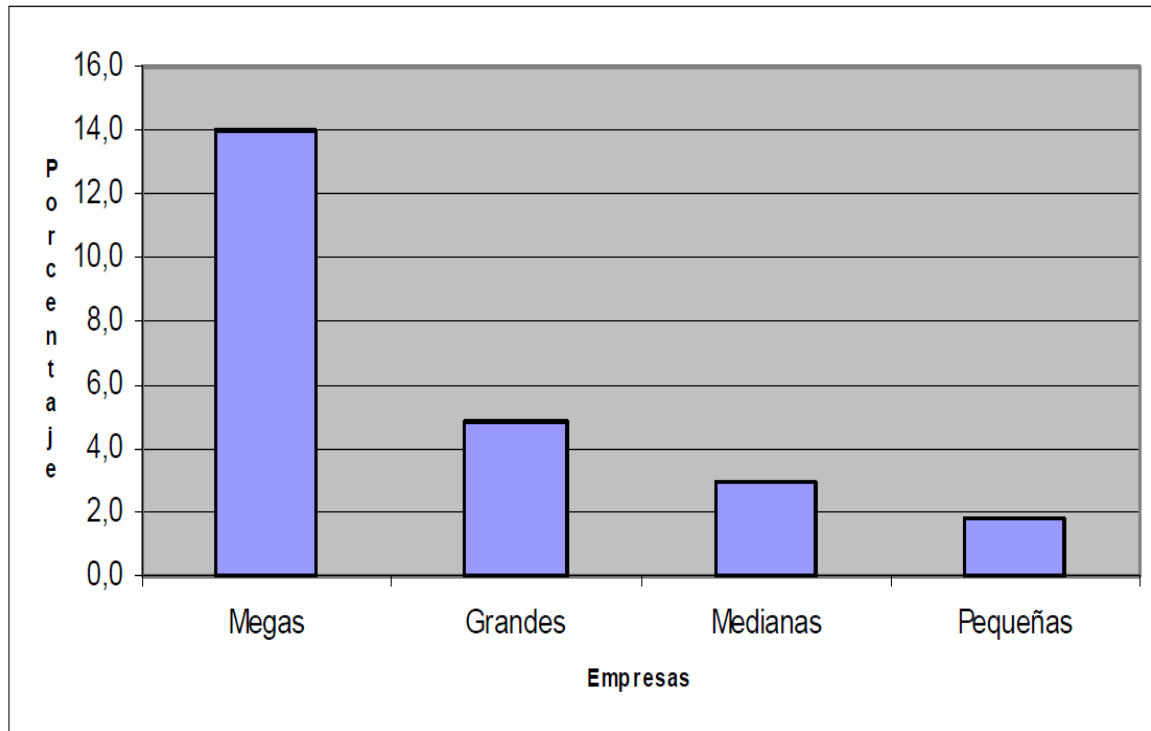
En relación a la educación, los resultados del Censo de Población del 2007 revelan que el nivel de educación de la población de 15 y más años de edad ha mejorado respecto al nivel registrado en 1993. Así, en el 2007, el 31.1% de la población de 15 y más años de edad ha logrado estudiar algún año de educación superior. La población con educación secundaria aumentó en 49.8% y la población con educación primaria en 2007 representaba el 23.2%. Respecto al analfabetismo, los resultados del Censo del 2007 revelan que en el país existen 1'359, 558 personas de 15 y más años de edad que no saben leer ni escribir. En términos absolutos, la población analfabeta ha disminuido en 424,723 personas comparado con el nivel de analfabetismo de 1993 (INEI, 2008f).

El número de población migrante en el Perú es superior en 620 mil 912 personas a la registrada en el Censo de 1993, significando un incremento de 12.6%. Los resultados del Censo del 2007 muestran que el 98.6% de la población del país; es decir, 27'036,480 personas se encuentran inscritas en el Registro Civil y cuentan con una partida de nacimiento que las identifica y solo 277, 596 personas no tienen partida de nacimiento, lo que equivale al 1% de la población. Otro dato importante que reveló el Censo del 2007 es la existencia de dos religiones con mayor porcentaje de personas que la profesan, el 81.3% de la población censada de 12 y más años de edad profesa la religión Católica y el 12.5% profesa la religión Evangélica, el 3.3% profesan otras religiones, Asimismo, el 2.9% manifestó que no profesa ninguna religión (INEI 2008f).

### 3.1.4 Tecnológico.

Conforme se ha mencionado en los párrafos precedentes, el interés por la investigación y desarrollo tecnológico en el país no es relevante para las personas, instituciones educativas ni empresas. La situación tecnológica del país puede resumirse en los siguientes puntos: (a) la inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende al 0.15% del PBI, mientras que en Brasil es del 1% y en Chile es del 0.7%; y (b) el número de patentes registrado por cada 100 mil habitantes en el Perú es 0.2, mientras que en Brasil es 5.2 y en Chile es 2.8 (Ávalos, 2006). Otro aspecto que señalaría la falta de interés por la investigación científica y tecnológica en el país es apreciado en la data del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), la misma que solo cuenta con información hasta el año 2004. Sobre esta escasa información se puede afirmar que solo un pequeño porcentaje de las megas empresas instaladas en el país se preocupa por desarrollar planes que involucren la investigación, la ciencia y la tecnología. En la Figura 9, se puede apreciar lo anteriormente mencionado.

Tal como se puede apreciar, son pocas las empresas (cualquiera sea su tamaño) que realizan actividades de ciencia y tecnología; en general, del total de empresas que realizan actividades de ciencia y tecnología (ACT), la mayoría de ellas se concentran en actividades de la industria de alimentos, bebidas y tabaco; minería; comercio; y petróleo y conexas. Las megas empresas el 18.6% de ellas están relacionadas con la actividad de la industria de alimentos, bebidas y tabaco; el 16.9% con la minería; el 13.6% con el petróleo, combustible y conexas; y el 10.2% con el comercio.



*Figura 9.* Empresas que realizaron actividades de ciencia y tecnología, 2004 (%). Tomado de Tomado de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC. Recuperado de [portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores\\_encyt2004/2\\_informe\\_1\\_empresas\\_encyt2004.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores_encyt2004/2_informe_1_empresas_encyt2004.pdf)

En el caso de las grandes empresas, las que tienen una participación importante en ACT son: (a) las empresas mineras con 10%, (b) metal mecánica con 12.2%, (c) comercio con 16.7% y (d) petróleo y conexas con 18.9%. Por su parte, las medianas empresas dedicadas a la minería, software informático, investigación y desarrollo son las más significativas en ACT (CONCYTEC, 2004). Sobre este punto es importante mencionar también que la mayoría de las empresas se concentra en la capital y, por tanto, los pocos esfuerzos que existen por la investigación en ciencia y tecnología tienen la desventaja adicional que solo se realizan en lugares y empresas determinadas. La Tabla 9 presenta la realidad de la concentración de empresas.



Tabla 9

*Empresas que Han Realizado Actividades de Ciencia y Tecnología según Dominio Geográfico, 2004*

Estratos	Dominio	% Sí
Mega	Lima Metropolitana	89.8
	Resto País	10.2
	Total	100
Grande	Lima Metropolitana	77.8
	Resto País	22.2
	Total	100
Mediana	Lima Metropolitana	49.1
	Resto País	50.9
	Total	100
Pequeña	Lima Metropolitana	37.5
	Resto País	62.5
	Total	100

*Nota.* Tomado de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC. Recuperado de [portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores\\_encyt2004/2\\_informe\\_1\\_empresas\\_encyt2004.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores_encyt2004/2_informe_1_empresas_encyt2004.pdf)

Se aprecia que, por parte de las empresas, en el campo científico y tecnológico, no existe mayor interés por desarrollarlo. Como es sabido, en el Perú, la única instancia estatal encargada del desarrollo de las ciencias y tecnologías es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2004). Esta entidad busca desarrollar proyectos que ayuden a nutrir el campo de

la investigación en aspectos científicos y tecnológicos. Ahora bien, sin el apoyo de otras instituciones, no sería posible realizar investigaciones, ya que, debido al poco apoyo estatal, el CONCYTEC por sí solo no puede llevar a cabo los proyectos de investigación. Entonces, el CONCYTEC necesita realizar coordinaciones con otras entidades para ser socios en el campo de la investigación científica; sin embargo, son pocas las instituciones que prestan atención sobre el particular. Lo dicho se puede corroborar en la Tabla 10, donde se demuestra el bajo número de coordinaciones, de las cuales son pocas las que llegan a concretarse en proyectos de investigación.

Tabla 10

*Coordinaciones para Realizar Proyectos con Instituciones entre el 2000-2004*

	Total		Público		Privado	
	Nacionales	Extranjeras	Nacionales	Extranjeras	Nacionales	Extranjeras
1. Universidades	11	10	6	5	5	5
2. institutos de formación técnica	9	4	4	2	5	2
3. Empresas	10	6	5	2	5	4
4. Centros de investigación	9	8	4	4	5	4
5. Instituciones de ciencia y tecnología	15	5	8	3	7	2
6. ONG	7	4	4	2	3	2
7. Organismos Públicos	11	6	6	3	5	3

*Nota.* Tomado de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC. Recuperado de [http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores\\_encyt2004/4\\_anexo\\_cuadros\\_estadisticos\\_empresas.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores_encyt2004/4_anexo_cuadros_estadisticos_empresas.pdf)

Tal como se ha podido constatar, en el Perú, existe poco interés por parte de las organizaciones públicas y privadas por el desarrollo en la investigación de la ciencia y tecnología. Este accionar no trae más que lamentables consecuencias para el desarrollo del país, ya que condena al mismo a vivir dependiente del desarrollo de otros y a enclaustrarse como

simple receptor de tecnología y no como productor de la misma. A fin de desterrar estos hechos, es necesario exhortar a las instituciones educativas y empresariales a involucrarse en el tema, lo cual podría verse estimulado por parte del gobierno que podría otorgar beneficios, tributarios por ejemplo, a fin de que las empresas inviertan en el campo de la investigación.

### **3.1.5 Ecológico.**

Dado que el aspecto ambiental se ha convertido en un tema relevante para el mundo en los últimos tiempos, el Perú ha tomado acciones sobre el particular y un primer paso fue la creación del Ministerio del Ambiente en mayo de 2008, a través del Decreto Legislativo N.º 1013. Esta entidad tiene por objeto ser el ente rector del sector ambiental nacional. En este aspecto, el tema del medio ambiente se encuentra normado en el país, es así que se cuenta con la ley N.º 28611, Ley General del Ambiente, la misma que indica que el Estado tiene el rol de diseñar y aplicar las políticas, normas, instrumentos, incentivos y sanciones que sean necesarias para de esta forma garantizar el efectivo ejercicio y cumplimiento de los derechos, obligaciones y responsabilidades de carácter ambiental.

El Ministerio del Ambiente también es el encargado de controlar la aplicación de normas ambientales en los diversos sectores de la economía nacional; en tal sentido, se presenta el siguiente listado con toda la regulación medioambiental por cada uno de los sectores económicos del país (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011): (a) Ley Orgánica de Hidrocarburos - Ley N.º 26221, (b) Ley 28054 – Ley de Promoción del Mercado de Biocombustible, (c) Título Quince del “Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería”, (d) Ley de Concesiones Eléctricas N.º 25844, (e) Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, (f) Decreto Supremo N.º 19-97-ITINCI que aprobó el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras, (g) D. L. N.º 1064 - Régimen Jurídico para el Aprovechamiento de las Tierras

de Uso Agrario, y (h) Directiva N.º 014-2007-DINECA-AEA – Directiva Nacional de Educación Ambiental 2007. Es importante señalar que, para mayor detalle de las normas mencionadas, se dispone en el Apéndice D la relación completa de las normas complementarias por cada sector en materia ambiental. Como se ha podido observar, existe una vasta legislación en torno al tema ambiental; sin embargo, es necesario que las personas y las empresas tomen conciencia de la importancia del tema a fin de que toda esta legislación pueda tomar sentido.

De otro lado, un aspecto importante en la contaminación de Lima es el relacionado al incremento del parque automotor, lo cual conlleva a una rápida contaminación del aire. Asimismo, se debe considerar que por San Miguel transitan más de 2 millones de personas mensualmente, lo cual también genera contaminación (Municipalidad de San Miguel, 2011h). El otro factor negativo es el crecimiento acelerado de las ciudades, junto con la falta de una gestión para el abastecimiento, distribución y mantenimiento de los sistemas suplidores de agua (MINAM, 2008).

### **3.2 Matriz EFE**

La matriz de análisis de factores externos de San Miguel está compuesta por siete oportunidades y siete amenazas identificadas del análisis PESTE. El valor resultante al realizar la ponderación respectiva fue de 1.42 como se aprecia en la Tabla 11. El resultado indicó que San Miguel tiene una respuesta por debajo del promedio, lo cual indica que no se aprovechan las oportunidades ni se neutralizan las amenazas. En este sentido, en cuanto a oportunidades, se identificó, en primer lugar, el crecimiento económico del Perú como nación, seguido del aumento en el flujo turístico que llega al país y, tal como se explicó en párrafos anteriores, San Miguel debería aprovechar su cercanía al aeropuerto.

Como tercera oportunidad, se identificó la firma de tratados comerciales entre Perú y otras naciones como Estados Unidos y China, lo cual implica un importante elemento, considerando las oportunidades de crecimientos en diferentes sectores de la economía. La estabilidad jurídica y social que tiene el país se tomó como una oportunidad. Luego de que el Perú atravesara un período de inestabilidad debido al terrorismo y crisis económica, se mantiene actualmente un clima de estabilidad y de continuidad en la política gubernamental. Las empresas que pueden ver la firma de tratados como oportunidades son las formalmente establecidas y además las que logren una ventaja competitiva sobre las demás.

La capacidad de emprendimiento de los peruanos para iniciar nuevos negocios ya es conocida. Son muchas las historias de personas que han creado empresas de renombre a través de constante esfuerzo y trabajo, las cuales deben de aprovecharse para que San Miguel desarrolle y atraiga a esos emprendedores que desean comenzar sus negocios. Sobre todo, si se tiene en cuenta que la mayoría de la población de San Miguel es joven y el 23.3% son trabajadores independientes.

Para finalizar con las oportunidades, está la creciente inversión extranjera en el país que se traduce en nuevas empresas, nuevos hoteles, centros comerciales, obras de infraestructura y actividades de servicio. San Miguel debe de aprovechar esta tendencia para lograr captar los recursos de las empresas y personas que desean invertir en el Perú. Asimismo, se debe destacar como oportunidad el crecimiento del sector construcción en el país.

En lo que respecta a las amenazas, se consideró el aumento en los índices delincuenciales en los distritos colindantes a San Miguel, estos son: (a) Magdalena del Mar, (b) Cercado de Lima y (c) la Provincia Constitucional del Callao. El aumento de los niveles delincuenciales en estos lugares hace que San Miguel se vea perjudicada tanto en percepción de seguridad como a la

migración de personas que operan por fuera de la ley. El aumento de los niveles de contaminación en la ciudad de Lima fruto del aumento del parque automotor y la operación de las industrias hace que los distritos de esta ciudad entre ellos San Miguel se pueda ver afectado como destino de inversión. Posteriormente, se identificó como amenaza la percepción el elevado nivel de corrupción de las entidades estatales. La restricción que presenta el manejo del presupuesto hace una amenaza latente toda vez que se pueden estancar iniciativas de la Municipalidad de San Miguel para la construcción de obras públicas en el distrito o también el desarrollo de determinadas actividades que, de no realizarlas, frenarían el crecimiento de San Miguel.

La construcción de nuevos proyectos en Lima norte podría disminuir la cifra de visitantes al mes que recibe Plaza San Miguel que está bordeando los 1.2 millones de personas, solo por mencionar un punto comercial, (El Comercio, 2008a). Bajo este mismo orden de ideas, se considera importante mencionar que existen iniciativas de vías de transporte alternativas a las existentes que no consideran a San Miguel como punto de paso. El Metropolitano, así como el tren eléctrico se encuentran entre estas iniciativas que no consideran a San Miguel (El Comercio, 2011b). Como consecuencia de esto, el flujo de personas provenientes del lado norte de Lima que circulaban por distritos como San Miguel se verá reducido, lo cual causará un impacto negativo en la dinámica comercial del distrito.



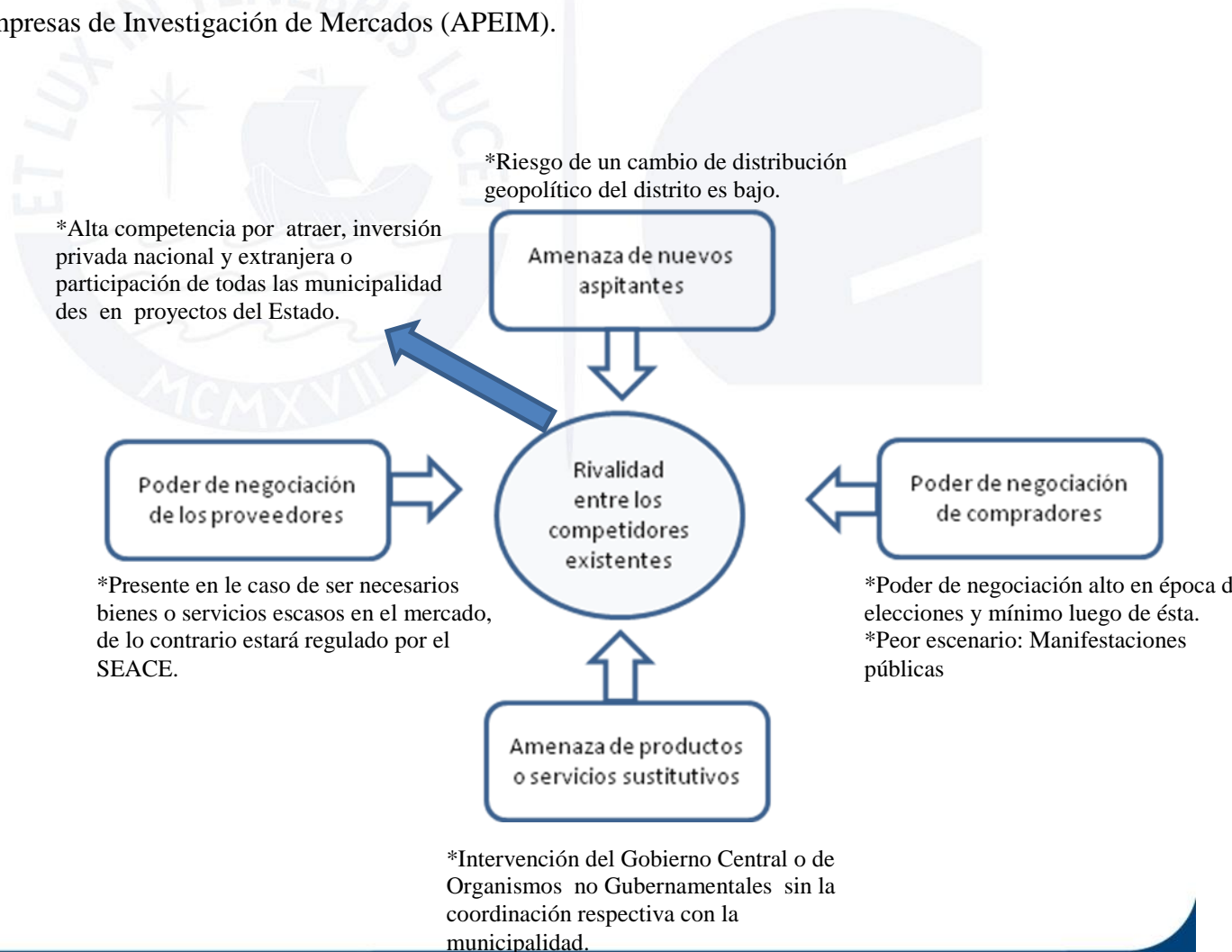
Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Externos de San Miguel*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1) Crecimiento económico sostenido del Perú en años recientes	0.07	2	0.14
2) Aumento del turismo en el país que dará una mayor entrada de divisas	0.07	1	0.07
3) Firma de tratados comerciales con otros países	0.05	1	0.05
4) Estabilidad jurídica	0.08	2	0.16
5) Capacidad de emprendimiento de los peruanos	0.07	2	0.14
6) Aumento de la Inversión	0.07	1	0.07
7) Crecimiento del sector construcción en el país	0.05	2	0.1
	<b>0.46</b>		<b>0.73</b>
<b>Amenazas</b>			
1) Incremento del índice delincencial en los distritos colindantes a San Miguel	0.15	1	0.15
2) Incremento de los niveles de contaminación ambiental	0.09	2	0.18
3) Elevado nivel de la corrupción en las entidades estatales	0.09	1	0.09
4) Disminución del Gasto Público por parte del Gobierno Central	0.06	2	0.12
5) Construcción de nuevos proyectos comerciales en Lima Norte	0.05	1	0.05
6) Iniciativas de distritos limítrofes para atraer inversión	0.05	1	0.05
7) Construcción de vías de transporte alternas que no consideran al distrito como parte de su circuito	0.05	1	0.05
	<b>0.54</b>		<b>0.69</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.42</b>

### 3.3 San Miguel y sus Competidores

El análisis de San Miguel se realizará de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009) en donde se tomaron en cuenta los factores de: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) poder de negociación de compradores, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores y (d) rivalidad entre competidores existentes. En lo relacionado a los gobiernos locales, los productos que se ofrecen son: (a) el establecimiento de la vivienda, (b) el establecimiento del local de negocio y (c) servicios municipales. Los compradores son los habitantes del distrito, así como las personas que poseen algún tipo de establecimiento en el mismo. Los competidores son los distritos que pertenecen a la Zona 6, según la agrupación de los distritos por zonas de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).



*Figura 10. Las fuerzas competitivas de San Miguel.*

#### **Amenazas de nuevos aspirantes.**

El riesgo en un cambio en la distribución geopolítica que lleve a una reorganización, eliminación o fusión de San Miguel con otro distrito o provincia es bajo, ya que por ley la única organización autorizada para desarrollar políticas de carácter público dentro de los límites de San Miguel es la Municipalidad de San Miguel. Cabe señalar que La ley N.º 28920 prohibía la creación de distritos y provincias en el Perú hasta el 31 de diciembre del 2011. Sin embargo, esta ley fue derogada mediante la aprobación de los proyectos de Ley N.º 2313/2007-CR, 3275/2008-CR, 4089/2009-CR, mediante los cuales se eliminan los plazos para la creación de nuevos distritos (E. Espinoza, comunicación personal, 13 de abril de 2011).

#### **Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores de San Miguel están compuestos tanto por personas como por empresas que se encuentran asentadas en el distrito, así como por las personas y empresas ubicadas fuera de San Miguel. En Lima, se pueden encontrar 42 distritos que presentan una oferta de bienes y servicios similares; sin embargo, existen diferencias en la calidad de estos bienes y servicios; en tal sentido, son los compradores quienes, en función de su presupuesto y preferencias, elegirán cuál de estas 42 ofertas de distritos de Lima es más conveniente para vivir o invertir. Cabe señalar que para el caso específico de los habitantes de San Miguel, su poder de negociación se ve incrementado en época electoral, ya que son ellos quienes tienen la potestad de decidir sobre la elección de las autoridades del distrito.

#### **Amenaza de productos y servicios sustitutos.**

Los servicios y productos que brinda el Gobierno Local no presentan sustitutos; sin embargo, los productos y servicios que se puedan encontrar en el distrito es posible encontrarlos en otros distritos; por tanto, sí presentan una gran cantidad de sustitutos.

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

Las instituciones públicas en donde está incluida la Municipalidad de San Miguel realiza las adquisiciones a través del Sistema Electrónico de Contratación del Estado (SEACE), según la normativa vigente, para que un proveedor mantenga relaciones comerciales con la Municipalidad de San Miguel, previamente debe de estar registrado y calificado por el SEACE en donde se elige la propuesta que ofrece el mayor beneficio con el menor costo monetario. Sin embargo, en casos en donde se requiera un producto con características específicas y difíciles de encontrar en el mercado, la ventaja la tendrá el proveedor (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2011).

#### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.**

Las diferentes municipalidades de Lima Metropolitana se encuentran en una carrera cada vez más fuerte en el proceso de atraer inversión a sus distritos, la misma que puede ser extranjera o nacional. Se busca que las empresas aperturen en el distrito negocios como: (a) bancos, (b) supermercados, (c) cines, (d) hoteles, (e) restaurantes y (f) centros comerciales. Los gobiernos municipales deberán fomentar condiciones favorables para que las empresas que se asienten en el distrito presenten ventajas competitivas que hagan que las personas opten por ellas en desmedro de las ofertas existentes en otros distritos. De otro lado, de acuerdo con el APEIM (2010), San Miguel compite directamente con cuatro distritos: (a) Jesús María, (b) Pueblo Libre, (c) Magdalena y (d) Lince. En consecuencia, estos son los principales competidores de atracción de inversión con los cuales debe compararse San Miguel.

### 3.4 Matriz PC y Matriz PR

Al desarrollar la matriz del perfil de competitividad (PC), se consideró como competidores de San Miguel a Lince debido a la similar oferta comercial que presenta y a Magdalena por presentar una oferta residencial similar. Asimismo, es importante señalar que, según el APEIM (2010), ambos distritos se encuentran en la misma zona de influencia que San Miguel y han sido agrupados bajo criterios de proximidad geográfica, características socioculturales, económicas y estilos de vida. La matriz cuenta con ocho factores de éxito dentro de los cuales destaca el de Gestión Municipal por ser el referido a los aspectos internos de La Municipalidad de San Miguel como órgano de Gobierno Local. En cuanto al resto de factores, han sido considerados por ser aspectos vitales en la competitividad de los distritos.

Luego de desarrollar la matriz PC, San Miguel obtuvo un puntaje de 2.25, el mismo que se encuentra por debajo de la calificación promedio de 2.50. El resultado obtenido por San Miguel lo coloca por debajo de Magdalena y por encima de Lince, lo cual no indica que sea un mejor o peor distrito, pero sí brinda indicios sobre los aspectos a mejorar en el distrito, sobre todo en el mantenimiento de las fortalezas y en el mejoramiento de las debilidades. Para mayor detalle sobre la matriz de Perfil de Competitividad, se presenta la Tabla 12.

La matriz de perfil referencial (MPR) proporciona criterios de comparación entre los distritos de San Miguel con los distritos de San Isidro y Miraflores. Las razones por las cuales se han elegido como puntos de referencia a estos distritos son: (a) capacidad de atracción de inversión, (b) gestión municipal, y (c) volumen de producción de bienes y servicios. Luego de desarrollar la MPR, San Miguel obtuvo una calificación de 2.25 frente a San Isidro y Miraflores que tuvieron 3.50 y 3.45, respectivamente. Cabe indicar que, según el censo económico de 2008, San Isidro y Miraflores ocuparon el primer y segundo lugar respectivamente como los distritos

con mayor actividad comercial de Lima Metropolitana, situación a la que aspira llegar San Miguel en el 2025. Para mayor detalle sobre la matriz de perfil referencial, se presenta la Tabla 13.





Tabla 12

*Matriz del Perfil de Competitividad*

Factores Clave de Éxito	San Miguel		Magdalena		Lince		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Gestión Municipal	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
2.- Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1
3.-Infraestructura	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15
4.-Atractivos Turísticos	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
5.-Atracción de Inversión Nacional y Extranjera	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2
6.-Educación	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2
7.- Salud	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1
8.-Producción de Bienes y Servicios	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.25</b>		<b>2.30</b>		<b>1.80</b>

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Tabla 13

*Matriz del Perfil de Referencia*

Factores Clave de Éxito	San Miguel			San Isidro		Miraflores	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Gestión Municipal	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2.- Seguridad Ciudadana	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
3.-Infraestructura	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
4.-Atractivos Turísticos	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5.-Atracción de Inversión Nacional y Extranjera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6.-Educación	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
7.- Salud	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
8.-Producción de Bienes y Servicios	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.25</b>		<b>3.50</b>		<b>3.45</b>

### 3.5 Conclusiones

El Perú tiene la ventaja comparativa de poseer una privilegiada y estratégica ubicación geográfica, se encuentra en la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de América del Sur y del mundo, goza de un fácil acceso a los mercados del Sudeste Asiático y los Estados Unidos de Norteamérica. A diferencia del Perú, San Miguel no cuenta con un Plan Estratégico que le permita proyectarse con objetivos de largo plazo, tal y como lo ha venido realizando el Perú gracias al CEPLAN.

En los últimos años el Perú mantiene un crecimiento económico estable, ha logrado un crecimiento del PBI del 8.8% durante el año 2010 y durante los últimos cinco años un crecimiento económico promedio de 7%. Este crecimiento sostenido lo ha hecho más que atractivo y por eso es considerado el tercer lugar de destino de las inversiones extranjeras en Latinoamérica. La estabilidad política e independencia jurídica es lo que también lo hace atractivo para los inversionistas. El Perú no solo es reconocido por su constante crecimiento económico sino también por su gastronomía y capacidad de emprendimientos de los peruanos. El crecimiento económico es una oportunidad para el país para destinar fondos para mejorar la calidad de vida y ofrecer oportunidades de mejoras laborales a sus pobladores. No obstante lo anterior, aún existe un alto índice de pobreza en el país, el cual alcanza el 19.1% de pobreza urbana mientras que en San Miguel esta cifra sólo llega al 4.5%.

Frente a este panorama San Miguel deberá aprovechar la estabilidad económica nacional para fomentar un mejor clima de negocios a fin de atraer mayores inversiones al distrito y la formalización de las empresas para que puedan aprovechar los tratados de libre comercio como también incrementar los ingresos del distrito por concepto de arbitrios y otros. Las actividades económicas que más aportan a la producción de San Miguel se encuentran las de

comercio, alojamiento y servicios. Sin embargo, no se está aprovechando la cercanía al aeropuerto y al puerto del Callao para desarrollar el sector de transporte y almacenamiento, estas actividades podrían ser de gran potencial para San Miguel. Es posible afirmar que San Miguel no es un distrito grande si se compara con los demás distritos de Lima; en tal sentido, resulta sumamente importante conocer a mayor detalle las necesidades de los vecinos del distrito a fin de brindar soluciones más eficientes.

El Perú tiene entre sus principales intereses preservar la soberanía nacional, así como potenciar aspectos como la estabilidad económica y las relaciones con los demás países de la región. El Perú tiene metas relacionadas a cuidar aspectos como el medio ambiente, la lucha contra la pobreza y el desarrollo económico de sus pobladores. Otro aspecto fundamental en los intereses del país es el relacionado con la promoción de las diversas expresiones de la cultura peruana. En cuanto a los factores de potencial nacional, es posible determinar que en alguno de ellos se evidencia el desarrollo del país, mientras en otros aún está pendiente desarrollarlos. En el caso de los factores con mejor desarrollo se tienen los siguientes: (a) Geográfico, dada la ubicación estratégica del país, (b) Económico; y (d) Histórico. De otro lado, como ya se ha mencionado, existen factores como el tecnológico, el militar y el organizacional que no están plenamente desarrollados y en los cuales se debe trabajar como país.

El Perú, debido a la interconectividad mundial, se ve influenciado por los acontecimientos ocurridos en otras latitudes, sobre todo si se tiene establecidos convenios o acuerdos, de cualquier índole. Actualmente, el Perú no presenta ningún tipo de enfrentamiento con otros países y sólo está pendiente la solución de la instancia judicial en lo relacionado al diferendo marítimo con Chile. Es labor de los gobiernos locales como San Miguel, el poder sacar

provecho a la buena etapa económica del país y trabajar en busca de amenguar las deficiencias del mismo.

La concentración de la población y la organización del gobierno peruano también se han caracterizado por enfocarse en una política centralista y atender básicamente a la capital dejando de lado las provincias y pueblos alejados. Sin lugar a dudas este aspecto constituye una de las principales debilidades del país. . Otra debilidad del Perú es la visión a corto plazo que presentan los gobernantes quienes deberían trabajar un plan nacional a largo plazo, independientemente al partido político al que pertenezcan. No obstante lo anterior, para el caso en específico de San Miguel, la concentración de la población en la capital representaría una ventaja, por el alto porcentaje de población joven que presenta el distrito; puesto que, existirían mayores posibilidades de que más personas trabajen y se desarrollen en San Miguel con lo cual se obtendría mayores ingresos por tributos municipales y se tendría más y mejores recursos humanos para el desarrollo de San Miguel.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008), la siguiente etapa corresponde a la evaluación interna de la organización. Por tal motivo, en el presente capítulo, se abordará todo lo concerniente a los aspectos internos de San Miguel. Cabe señalar que el análisis que se llevará a cabo será enfocado tanto desde la función de la Municipalidad de San Miguel como ente autónomo político, económico y administrativo, así como desde la perspectiva de San Miguel como distrito.

#### 4.1.1 Administración y gerencia.

El primer punto a desarrollar, dentro del análisis interno de San Miguel, es el referido a la administración y gerencia del distrito. Sobre el particular, es preciso señalar que la instancia que administra y gerencia un distrito es la Municipalidad, la misma que es parte del nivel de Gobierno Local dentro de la jerarquía nacional. Como la Municipalidad es un ente abstracto (como es el caso de las personas jurídicas) es representada por una persona natural, en este caso por el alcalde. Es oportuno señalar que para el caso específico de San Miguel, según un sondeo realizado por CPI en el año 2008, el alcalde de San Miguel tenía un 76.9% de aceptación (El Comercio, 2008c). La percepción de la buena labor del alcalde de San Miguel se vio confirmada con la reelección del mismo en el año 2010, en donde ganó las elecciones con un 45.3% de los votos (ONPE, 2010a). Ahora bien, la alcaldía no es el único componente de la estructura orgánica de las municipalidades, ya que de acuerdo con el artículo 4° de la ley N.° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la estructura orgánica de cualquier Municipalidad está compuesta también por el Concejo Municipal, el mismo que es integrado por el alcalde y los regidores. En



el caso de San Miguel, el Concejo Municipal está integrado por 11 regidores, los mismos que se detallan en el Apéndice E.

De otro lado, cabe señalar que tanto el alcalde y los regidores tienen facultades y acciones delimitadas por ley; en tal sentido, se tiene el artículo 10° y el artículo 20° de la Ley Orgánica de Municipalidades. En el Apéndice C, se detalla la regulación citada con mayor profundidad. Cabe señalar que si bien las facultades y obligaciones del alcalde y los regidores se encuentran listadas en la ley, ello no indica que sean las únicas; por tanto, los funcionarios mencionados tienen total autonomía de desplegar acciones relacionadas con sus quehaceres; solamente, se encuentran prohibidos de realizar aquello que ley restrinja explícitamente. Asimismo, se tiene que, además del alcalde y los regidores, la administración de la Municipalidad de San Miguel está compuesta por una serie de gerencias, sub gerencias y otras dependencias. Cada una de estas entidades tiene asignada una labor dentro de los servicios que ofrece la Municipalidad; asimismo, estas entidades fungen de instancias de conocimiento y apelación para los procedimientos administrativos que puedan ser desarrollados ante el municipio. Lo expresado se puede constatar en el organigrama que se presenta en la Figura 11.

Conforme se puede observar del organigrama presentado de San Miguel, existe una extensa gama de dependencias y oficinas dentro de la organización de la Municipalidad de San Miguel. Asimismo, existe una gran cantidad de comités relacionados a cada uno de ellos. De igual forma, se aprecia una gran lista de sub gerencias que podrían ser absorbidas por otras dependencias, dada la duplicidad de funciones.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL**

APROBADO CON ORDENANZA 199-MDSM

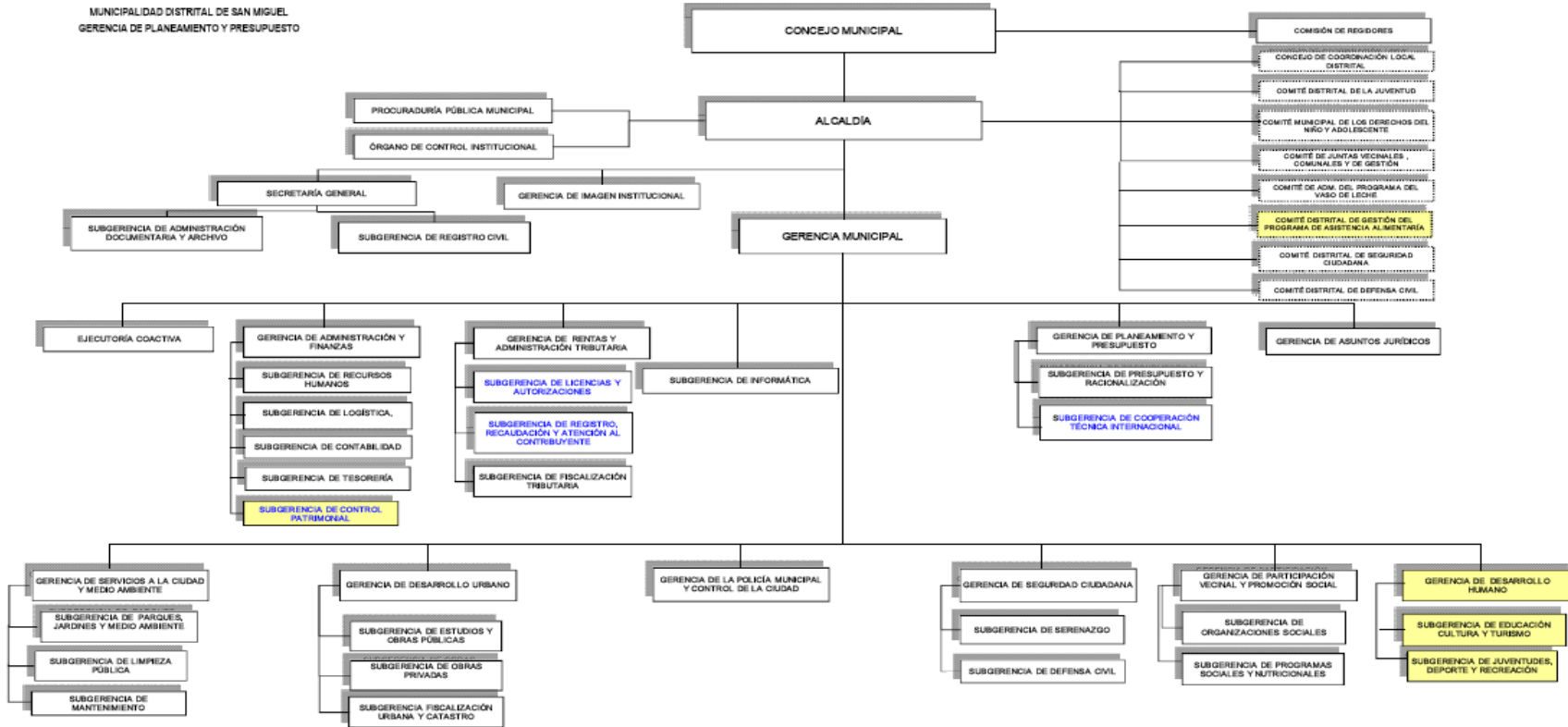


Figura 11. Organigrama estructural de la Municipalidad de San Miguel.  
Recuperado de [http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/archivos/archivo\\_104.pdf](http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/archivos/archivo_104.pdf)

De lo expuesto, es posible afirmar que la Municipalidad de San Miguel no se encuentra administrada por procesos; por el contrario, mantiene el enfoque de administración clásico, burocrático y enredado, característico de las entidades públicas del país. De igual forma, es preciso indicar que la Municipalidad de San Miguel es administrada bajo la premisa de solucionar los problemas conforme vayan apareciendo (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011); es decir, no existe planificación de políticas o lineamientos preestablecidos; solamente, se actúa en función de la emergencia, lo cual no hace más que resaltar el caos y la incertidumbre que una administración de esta naturaleza acarrea.

#### **4.1.2 Marketing y ventas.**

En lo que respecta al análisis de marketing, es preciso indicar que de lo revisado en la Municipalidad de San Miguel, el componente de marketing más utilizado es el referido a la promoción de las obras y actos públicos del alcalde. La promoción de las obras se realiza por medio del portal de Internet con el que cuenta la Municipalidad, en él existe un *link* que direcciona hacia una lista de las obras ejecutadas por el Municipio. Asimismo, cada vez que se realiza una obra, se coloca un cartel en la vía pública donde se hace mención de la obras y se despliega un sello inmenso con la palabra cumplido. De igual forma, existe un mural dentro de las oficinas de la Municipalidad que da cuenta de las obras realizadas. En el caso de los actos públicos del alcalde, estos son publicitados a través de la página web y a través del envío de un boletín virtual de noticias a las personas que se suscriben a este servicio (Municipalidad de San Miguel, 2011j). San Miguel no cuenta con posicionamiento definido; las autoridades municipales tampoco tienen propuestas de cómo desean posicionar al distrito, razón por la cual es de suma urgencia definir un posicionamiento para San Miguel y trabajar en el mismo. El distrito de San

Miguel tiene 91 años de existencia (Municipalidad de San Miguel, 2011a); a pesar de ello, es posible expresar que se encuentra aún en etapa de crecimiento.

En lo que respecta a ventas, ya que no se trata de una empresa privada común sino de una instancia de gobierno, se asumirá como venta y condiciones de la misma a los servicios que brinda la Municipalidad. Sobre el particular, es preciso mencionar que la Municipalidad brinda servicios diversos a la comunidad, tales como: (a) mantenimiento de parques, jardines y áreas verdes, (b) posta médica, (c) celebración de matrimonios, (d) limpieza pública, (e) seguridad, y (f) trámites documentarios. La realización de estos servicios es de manera directa por parte de la Municipalidad, ya que solo se tercerizan algunos servicios temporales como fumigaciones o campañas de salud. Cabe señalar que todas las características de los servicios que brinda la Municipalidad, pueden ser encontradas al detalle en su portal institucional.

#### **4.1.3 Operaciones productivas, servicios e infraestructura.**

Es importante comenzar mencionando que la Municipalidad de San Miguel no es una entidad productora sino de servicios. Ahora bien, se han identificado dos grandes grupos de servicios realizados por parte de la Municipalidad. El primer grupo es el correspondiente a los servicios que se ofrecen a sus vecinos; es decir, todo aquel servicio oneroso con el cual se benefician las personas que viven en San Miguel. Entre estos servicios, podemos encontrar el de limpieza pública, mantenimiento de parques y jardines, recreación, salud, educación (Municipalidad de San Miguel 2011b). Sobre el particular, es posible afirmar que existen muchas deficiencias en la realización de estos servicios; por ejemplo, el personal de limpieza pública de la Municipalidad no cuenta con implementos adecuados, presentan equipos y camiones de limpieza en mal estado, no se respeta el horario de recojo de basura que la propia Municipalidad ha establecido, existen zonas del distrito donde no se cumple con la limpieza y mantenimiento de

los parques de forma frecuente. No obstante lo señalado, existen ciertos servicios, pertenecientes a este primer grupo, que sí se ven ofrecidos eficientemente, tal es el caso de la Biblioteca Municipal, y las campañas de salud y atención médica en postas de salud municipales.

De otro lado, se ha identificado otra gama de servicios que son ofrecidos por la Municipalidad no solo a los residentes de San Miguel sino a todo el público en general. Tal es el caso de la seguridad, mantenimiento de veredas y pistas, trámite documentario, otorgamiento de permisos y licencias, celebración de actos sociales. En cuanto a estos servicios, se debe señalar que en el caso de la seguridad, si bien se cuenta con el equipamiento necesario, no es suficiente el número de agentes; en consecuencia, el patrullaje en las calles no alcanza para garantizar la seguridad del distrito. De otro lado, existen diversas arterias en el distrito que aún presentan pistas y veredas en mal estado. En lo que respecta a los trámites, y otorgamiento de permisos y licencias, se ha podido identificar una burocracia extrema en la realización de los mismos. Si bien todos los procedimientos administrativos llevados a cabo en la Municipalidad están normados en el texto único de procedimientos administrativos denominado TUPA (Municipalidad de San Miguel, 2011k). Si bien existe procedimiento en el TUPA, la mayoría de ocasiones no se cumplen con estos ni con los plazos establecidos. En general, se pudo observar, en lo relacionado a las operaciones, que no existe un planteamiento predeterminado y que en el caso de los servicios que sí cuentan con uno, no se cumplen. Asimismo, se verificó que no se cuenta con políticas de control de efectividad de la gestión, no cuenta con procesos uniformes y, por tanto, se deja mucho a la improvisación; no obstante, algunos de los servicios que brinda pueden ser confiables.

En lo que concierne al distrito, según el censo económico de 2008, la producción total de San Miguel está distribuida en 3,687 establecimientos, de los cuales el 44.21% está dedicado

exclusivamente al comercio por mayor y menor, el 11.83% está orientado al sector de alojamiento y servicios de comida, en cuanto al servicio de transporte y almacenamiento, este presenta una participación de 3.36%. El resto de la producción de San Miguel está distribuida en sectores como enseñanza privada, servicios de salud y construcción (INEI, 2008b). Conforme se ha expresado, en San Miguel, existe una variada oferta de bienes y servicios, lo que convierte al distrito en una zona de gran potencial comercial. El desarrollo comercial de San Miguel se ve potenciado por la ubicación estratégica del distrito, ya que en función a ella tiene un rol importante de eje comercial, puesto que articula a distritos de la zona este de Lima Metropolitana (Cieneguilla, La Molina); del sur (San Juan de Miraflores, Chorrillos, Barranco), del sur – oeste (Magdalena, San Isidro, San Borja, Miraflores, Surquillo y Surco); y del oeste de la Provincia de Lima (La Perla, Callao Cercado, La Punta, Bellavista y Ventanilla de la Provincia del Callao). Asimismo, cumple el rol de acceso principal y de articulación con los distritos localizados al Norte de Lima Metropolitana como: (a) Los Olivos, (b) San Martín de Porres, (c) Independencia y (d) Comas (Municipalidad de San Miguel, 2011m).

Respecto a la infraestructura de San Miguel, se estima oportuno señalar que el actual local de la Municipalidad se encuentra en mal estado, presenta reducidos ambientes y antigüedad en sus estructuras. Por tal motivo, se viene construyendo un nuevo local para las oficinas de la Municipalidad a fin de otorgar un mejor ambiente de trabajo para sus colaboradores y un mejor lugar de atención para sus contribuyentes. De otro lado, en lo que respecta a áreas verdes, el distrito cuenta con un área aproximada de 64 hectáreas, de los cuales el 82% está representado por los parques, jardines y otras áreas verdes, y el 18 % está comprendido por las bermas centrales y auxiliares (Municipalidad de San Miguel, 2011b). El distrito no cuenta con grandes parques para la recreación de las personas; no obstante, entre los principales parques, se



encuentran los siguientes: (a) parque Juan Pablo II (avenida Riva Agüero c/ avenida La Marina), (b) parque Simón Bolívar (Ca. Manco II c/ Mesones Muro), (c) plaza Las Naciones (avenida La Marina c/ avenida Elmer Faucett), (d) avenida Elmer Faucett Cdra. 01 – 05 y (e) avenida Los Precursores cuadra 07 – 11 (Municipalidad de San Miguel, 2011b). De otro lado, en cuanto a las pistas y semaforización del distrito, estas presentan un nivel aceptable; sin embargo, existen muchas avenidas, inclusive principales, que se encuentran en muy mal estado. El distrito de San Miguel también cuenta con una amplia infraestructura relacionada al comercio, entre la que podemos encontrar restaurantes, centros comerciales, locales comerciales pequeños, discotecas y otros. Asimismo, en cuanto a educación, es preciso indicar que en San Miguel se encuentra una de las universidades más grandes del país como es la Pontificia Universidad Católica del Perú. Además de las áreas verdes señaladas precedentemente, es preciso señalar que en este distrito se encuentra el zoológico más grande del país. Algo que se ha podido constatar es que en el distrito de San Miguel no se cuenta con una infraestructura hotelera importante a pesar de su cercanía al aeropuerto internacional Jorge Chávez. Asimismo, se ha podido constatar que en el distrito no existen espacios para realizar deporte de forma masiva, ya que la mayoría de espacios no son públicos.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad.**

El presupuesto para el presente año fiscal de la Municipalidad de San Miguel asciende a la suma de 39'728,651 de soles. De esta cantidad, el 15% es otorgado directamente por el Gobierno Central y el 85% restante pertenece a recursos directamente recaudados (Ley N.º 29626, 2010). En función a este presupuesto, la Municipalidad ha desarrollado un cuadro de necesidades para el presente año. La mayor parte del presupuesto de la Municipalidad proviene de la recaudación directa; en este sentido, se tiene que en 2009 se recaudó el 99.9% de lo

proyectado; de igual forma, en el año 2010, San Miguel logró recaudar un 97% de lo que se había proyectado como meta (MEF, 2011c). A partir de lo expresado, es posible deducir la eficiente capacidad de recaudación que presenta San Miguel.

La Municipalidad es una entidad que no guarda fines de lucro, no es posible medir la rentabilidad en función a sus ingresos, ya que su objeto principal no es generar utilidades sino el invertir los recursos en políticas públicas y en beneficio del bien común; sin embargo, un buen indicador que sirve para poder medir la eficacia con la que las autoridades municipales manejan los recursos es la capacidad de gasto; en tal sentido, es posible señalar que en el año 2009 (periodo en el cual se mantenía la misma administración municipal que en la actualidad) se llegó a gastar el 100% de los recursos asignados por el Gobierno Central y el 97.9% de los recursos recaudados directamente (Portal del Estado Peruano, 2011c). En la Tabla 14, se muestra la forma en que se gastaron los recursos en la Municipalidad de San Miguel durante el año fiscal 2009.

De otro lado, además de la capacidad de gasto, otra forma de medir la “rentabilidad” de un ente estatal como es la Municipalidad es mediante el reconocimiento a las obras y labores efectuadas por el alcalde. En el caso de San Miguel, es posible afirmar que el alcalde goza de reconocimiento por sus acciones, puesto que ha sido reelegido por un período adicional. Es preciso indicar también que a lo largo de los últimos años la mayor parte del presupuesto de la Municipalidad proviene de recursos directamente recaudados (Portal del Estado Peruano, 2011c), lo cual demuestra que es una entidad capaz de generar sus propios recursos y no depender de lo que otorga el Gobierno Central.

Tabla 14

*Municipalidad Distrital de San Miguel, Gastos por Fuente de Financiamiento Cuarto Trimestre 2009*

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecución al trimestre anterior (3)	Ejecución al trimestre (4)	Ejecución total (5)=(3)+(4)	Saldo (6) = (2)-(5)	Avance (7) = (5)/(2)
1.Recursos Ordinarios	496,388.00	24,377,372.00	2,185,505.66	22,191,861.40	24,377,367.06	4.94	100%
2.Recursos Directamente Recaudados	21,028,544.00	21,211,398.00	17,656,416.54	3,109,621.66	20,766,038.20	445,359.80	98%
3.Recursos por operaciones oficiales de crédito	-	7,443,216.00	-	421,425.00	421,425.00	7,021,791.00	6%
4.Donaciones y Transferencias	-	134,850.00	88,703.25	20,376.50	109,079.75	25,770.25	81%
5.Recursos Determinados	-	-	-	-	-	-	0%
Canon, sobrecanon, regalías y participaciones	-	-	-	-	-	-	0%
Participación de rentas de aduanas	-	-	-	-	-	-	0%
Contribución a fondos	-	-	-	-	-	-	0%
Fondo de compensación municipal	2,320,012.00	3,026,007.00	361,234.84	1,594,932.14	1,956,166.98	1,069,840.02	65%
Impuestos municipales	15,356,364.00	16,089,185.00	10,236,509.41	4,618,872.38	14,855,381.79	1,233,803.21	92%
Canon y sobrecanon, renta de aduanas y participaciones	38,079.00	163,739.00	-	-	-	163,739.00	
Sub Total de recursos determinados	17,714,455.00	19,278,931.00	10,597,744.25	6,213,804.52	16,811,548.77	2,467,382.23	
Total	39,239,387.00	72,445,767.00	30,528,369.70	31,957,089.08	62,485,458.78	9,960,308.22	

Nota. Tomado de Portal del Estado Peruano. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=13243&id\\_tema=19](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=13243&id_tema=19)

En lo que respecta al poder adquisitivo de los pobladores de San Miguel, este se encuentra por encima del promedio nacional, ya que de acuerdo con el censo nacional del año 2007, el PBI per cápita del país ascendía a S/. 6,121 nuevos soles, mientras que en el mismo año el PBI per cápita de un poblador de San Miguel ascendía a S/.19,495 nuevos soles (INEI, 2008d). Estas cifras denotan una ventaja por demás considerable.

#### **4.1.5 Recursos humanos y cultura.**

En la Municipalidad de San Miguel, existen diversas categorías de empleados, tales como: (a) ejecutivos, (b) administrativos, (c) personal de apoyo y (d) obreros (E. Espinoza, comunicación personal, 13 de abril de 2011). Los pagos por concepto de planillas son solventados por los recursos que genera directamente la Municipalidad y que se encuentran establecidos dentro de su presupuesto anual. Sobre el particular, de acuerdo a entrevistas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad de San Miguel, estos consideran que su remuneración está dentro del promedio del sector. En cuanto a la capacitación de los empleados, de acuerdo a las entrevistas citadas, los empleados creen que la capacitación que se recibe es deficiente (E. Espinoza, comunicación personal, 13 de abril de 2011). En lo que se refiere al servicio al cliente, se ha podido constatar que su capacidad de atención y entrenamiento también es deficiente, lo cual genera muchas quejas por parte de los usuarios como también demoras innecesarias en la tramitación de los documentos. Si bien en la Municipalidad existe una gerencia de recursos humanos, la misma no cuenta con un plan de desarrollo del material humano del municipio, y solamente dedica sus esfuerzos al tema de planillas, pagos, y asuntos administrativos diarios como descuentos y amonestaciones.

De igual forma, en la Municipalidad no se cuenta con una política de incentivos ni cuotas por producción.

De otro lado, en cuanto a cultura organizacional, se ha podido verificar que no existe una cultura que pueda relacionar e identificar a todo el personal de la Municipalidad. Esta situación genera que cada una de las personas trabaje de manera desorientada y no tenga sus funciones claramente establecidas. A raíz de las visitas a las oficinas de la Municipalidad, se pudo cerciorar que el clima institucional no es el mejor, ya que se presentan diariamente casos de rencillas entre los trabajadores, y sobre todo aislamiento y diferenciación marcada entre los distintos departamentos.

En lo que respecta a la población de San Miguel, es importante destacar las deficiencias en dos factores importantes relacionado con el desarrollo de las personas. En primer lugar, el 37.8% de la población del distrito no cuenta con ningún tipo de asistencia médica. Asimismo, se tiene que el 22% de los habitantes del distrito en edad escolar no asiste al colegio (INEI, 2008d). No obstante lo expresado, San Miguel cuenta con una importante cantidad de población joven y calificada, ya que, según el censo nacional del 2007, San Miguel tiene una población económicamente activa que representa el 47.3% del total de los pobladores del distrito. Asimismo, es importante recalcar que, Según el INEI, del total de la PEA, el 35% de la población de San Miguel cuenta con educación superior completa, un 16% registró haber culminado la instrucción no universitaria completa y el 23% ha culminado el nivel secundario (INEI, 2008d).

Con relación a la seguridad ciudadana, es importante señalar que en San Miguel existe un alto grado de delincuencia y comercialización de drogas. En las urbanizaciones del distrito, se presentan continuamente casos de robos a transeúntes, especialmente en las inmediaciones de los centros comerciales (El Comercio, 2011a). La delincuencia que aqueja al distrito es materia de preocupación del 86% de vecinos que residen en San Miguel (El Comercio, 2010). Asimismo, es importante mencionar que en el año 2009 se registraron en San Miguel un total de 567 delitos, más del doble si se le compara con Pueblo Libre y Magdalena, pero mucho menor si se le compara con el Callao o el Cercado de Lima. Las modalidades delictivas más frecuentes en San Miguel fueron: (a) delitos contra el patrimonio, que registró 450 hechos delictivos; (b) delitos contra la vida, que registró 29 hechos delictivos; y (c) delitos contra la libertad, que registró 27 hechos delictivos (INEI, 2009a). Por el lado de la comercialización de drogas, según un informe realizado por el Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO) en el año 2010, existen en San Miguel 11 puntos claramente identificados de comercialización de drogas, a diferencia de Lima Cercado donde existen 74, La Perla 15, Pueblo Libre 5 y Magdalena del Mar 13 (CEDRO, 2010).

#### **4.1.6 Informática y comunicaciones.**

En lo relacionado a la informática, se puede afirmar que en la Municipalidad de San Miguel todas las dependencias cuentan con computadoras interconectadas a través de una red LAN; es decir, solamente es posible trabajar en red dentro de una misma dependencia; sin embargo, si las dependencias se encuentran en distintas ubicaciones, por ejemplo, como es el caso de la gerencia de seguridad que se encuentra en una ubicación distinta a la de las oficinas principales no es posible que exista comunicación simultánea entre ellas a través de la red de computadoras, ya que no cuentan con una red de tipo WAN. Ahora bien, si bien las



computadoras dentro de una misma dependencia se encuentran interconectadas, los sistemas de información que se manejan en ellas no son los más apropiados, puesto que actúan principalmente como bases de datos y no condensan la información de una manera correcta y oportuna para la toma de decisiones.

En lo relacionado a las comunicaciones, se debe señalar que el principal medio de comunicación informático de la Municipalidad es su sitio web. En ella, es posible encontrar información actualizada de todos los servicios y eventos donde la Municipalidad es promotora además de formularios digitalizados que se pueden bajar e imprimir para su posterior entrega física en la Municipalidad; sin embargo, este sitio web se restringe solamente al carácter informativo, ya que no es muy interactivo con el usuario, debido a que no es posible realizar trámites vía Internet o seguir el estado de los expedientes o solicitudes realizadas. De otro lado, el 38.5% de la población de San Miguel dispone de servicio de conexión de Internet (INEI, 2008f). En contraste, las personas que no disponen de conexión particular de internet deben acudir a las más de 300 cabinas públicas que existen en el distrito (INEI, 2011e).

#### **4.1.7 Tecnología.**

El aspecto tecnológico no es una de las principales fortalezas de la Municipalidad de San Miguel, puesto que lo único relacionado a este es en el sitio web y lo relacionado a las cámaras de seguridad que se encuentran en determinadas zonas del distrito. En total, existen 16 cámaras de seguridad instaladas a lo largo de todo el distrito (Municipalidad de San Miguel, 2011j). Sobre el tema de las cámaras de seguridad en particular se ha constatado que la cantidad es reducida, y que la oficina encargada de monitorear las mismas, aún no cuenta con la implementación tecnológica necesaria. Más aún, no existe dentro de la Municipalidad, algún tipo de iniciativa que promueva el uso de nuevas tecnologías o que busque alianzas estratégicas con

otras entidades que puedan haber desarrollado tecnologías útiles para los servicios que presta la entidad municipal.

#### 4.2 Matriz EFI

La matriz de análisis de factores internos de San Miguel está compuesta por ocho fortalezas y nueve debilidades identificadas del análisis AMOFHIT. El valor resultante al realizar la ponderación respectiva fue de 2.34 como se aprecia en la Tabla 15. El resultado indicó que San Miguel tiene una respuesta por debajo del promedio, lo cual indica que no se aprovechan las fortalezas ni se mejoran las debilidades. Sin embargo, su puntaje en las fortalezas fue más que el doble en las debilidades.

En cuanto a fortalezas, se identificó en que más de la mitad se deben a la percepción de la gestión municipal y a la labor eficiente que esta viene realizando en los últimos años con más de 97% de recaudación. La variada oferta de servicios que ofrece San Miguel es una fortaleza por el volumen de ventas y por el número de comercios que representan. Una influencia positiva para los comercios es la ubicación estratégica de San Miguel como punto obligado de conexión de Lima Norte, el aeropuerto y el Callao creando una población flotante de 2 millones de personas al mes. Otro punto a favor es la población joven y el poder adquisitivo mayor al promedio nacional.

Las debilidades más importantes también se dan a nivel de gestión municipal, ya que esta podría ser mejor, tanto a nivel de manejo de recursos humanos como en sus procesos. Asimismo, falta la integración tecnológica de todos sus procesos. Lo anterior es resultado de una visión cortoplacista y sin planes estratégicos de ningún tipo. El índice delictivo es el doble que sus vecinos como son Magdalena y Pueblo Libre. La delincuencia también se debe al alto índice de la población en edad escolar que no asiste al colegio.

Tabla 15

*Matriz EFI de San Miguel*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Variada oferta de servicios existentes en el distrito	0.07	3	0.21
2	Eficiente recaudación de recursos	0.06	4	0.24
3	Buena percepción de la labor municipal	0.06	4	0.24
4	Manejo Eficaz del presupuesto	0.06	3	0.18
5	Potencial Comercial	0.07	3	0.21
6	Ubicación estratégica como punto de conexión de Lima Norte, aeropuerto y puerto del Callao	0.06	3	0.18
7	Capacidad adquisitiva por encima del promedio	0.06	4	0.24
8	Mayoría de la población joven y calificada	0.05	3	0.15
		<b>0.49</b>		<b>1.65</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de un sistema integrado de información	0.06	1	0.06
2	Baja identificación del personal con la Municipalidad	0.05	2	0.1
3	Administración burocrática	0.06	1	0.06
4	No se tiene un adecuado sistema de méritos y compensaciones de recursos humanos	0.07	2	0.14
5	Carece de planeamiento estratégico	0.08	1	0.08
6	Falta de capacitación del personal municipal	0.06	2	0.12
7	Elevado Índice de delincuencia y comercialización de drogas	0.05	1	0.05
8	El 37.8 % de población sin ningún tipo de asistencia médica	0.04	1	0.04
9	El 22% de la población en edad escolar no asiste al colegio	0.04	1	0.04
		<b>0.51</b>		<b>0.69</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.34</b>

### 4.3 Conclusiones

En el presente capítulo, se ha llevado a cabo el análisis de cada uno de los aspectos fundamentales de la Municipalidad de San Miguel; en tal sentido, se tiene que en lo relacionado a la administración es sumamente burocrática y llena de formalismos innecesarios, más aún se ha podido constatar que en varias dependencias existen duplicidad de funciones. Por ejemplo, se tiene una sub gerencia para obras públicas y otra para obras privadas (Municipalidad de San Miguel, 2011i), cuando en realidad podría existir tan solo una dependencia encargada de las obras en general cualquiera sea su naturaleza. De esta manera, los procesos dentro de la Municipalidad serían más expeditivos y eficientes. Por el lado del aspecto de marketing y ventas, se ha señalado que el factor más importante para la Municipalidad es la promoción, específicamente de sus obras y de los actos del alcalde; asimismo, se ha mostrado que en el tema de las ventas la Municipalidad es una proveedora de servicios.

En lo que se refiere a las operaciones de servicios, se puede afirmar que las mismas resultan deficientes debidos principalmente a que no se cuenta con el equipamiento necesario ni con un plan de acción determinado; y en el caso de que sí existiese un plan, este no se cumple a cabalidad. Por el lado de la infraestructura, se puede afirmar que en el distrito de San Miguel existe una infraestructura diversa, especialmente relacionada al comercio; sin embargo, una de sus deficiencias es que no cuenta con una infraestructura hotelera adecuada a pesar de su ubicación cercana al aeropuerto. En lo concerniente a las finanzas, se tiene que en el presente año el presupuesto asignado a la Municipalidad de San Miguel asciende a 39'728,651 de soles, el mismo que en su mayor porcentaje proviene de recursos directamente recaudados por el municipio. En el tema de recursos humanos y cultura organizacional, se ha podido verificar que no existe una adecuada capacitación de personal, así como tampoco existe una clara política de

ascensos y líneas de carrera. Bajo ese mismo orden de ideas, no se cuenta con una cultura organizacional definida y el clima institucional es inestable. Finalmente, en cuanto a los temas de informática, comunicaciones y tecnología, es posible afirmar que la Municipalidad de San Miguel se encuentra en una etapa básica, ya que los recursos tecnológicos e informáticos no son los más adecuados. Asimismo, se tiene que el principal medio de comunicación de la Municipalidad es su sitio web.



## Capítulo V: Intereses de San Miguel y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se analizarán los intereses, objetivos y principios cardinales trazados para San Miguel. Los objetivos de largo plazo permitirán alcanzar la visión propuesta en el capítulo II. El análisis de estos elementos se desarrollará bajo la teoría tridimensional de Hartman.

### 5.1. Intereses de San Miguel

Tomando como modelo el análisis tridimensional de las naciones propuesto por Hartmann (1978), es preciso indicar que para el caso de San Miguel se debe transpolar el análisis pasando de Nación a Municipio; en consecuencia, los intereses dejan de ser nacionales y se convierten en intereses distritales o municipales. La elaboración de la matriz responde a otra de las modificaciones realizadas al análisis de Hartmann. Según D'Alessio (2008), el nivel de intensidad de supervivencia no es usado, ya que “en el mundo de las organizaciones la competencia, (...) es un juego de suma no cero” (p. 97).

Los intereses de los municipios están estrechamente relacionados con el bienestar de sus habitantes; en el mismo orden de ideas, el artículo 195° de la Constitución Política del Perú, detallado en el Apéndice C del presente documento, indica que los gobiernos locales son los encargados de promover el desarrollo local, la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad y también están en la obligación de aprobar sus respectivos planes de desarrollo local concertado. Bajo este contexto, la misión de San Miguel radica en brindar a los vecinos servicios de calidad concentrándose en mejorar los programas de seguridad ciudadana, limpieza pública y servicios municipales generales. Asimismo, fomentar políticas inclusivas a través de actividades culturales y educativas. Además de los servicios exclusivos de los residentes de San Miguel, el Municipio también se encuentra interesado en fomentar las buenas relaciones con el

entorno comercial actual e implementar mejoras en la gestión municipal a fin de atraer mayor inversión al distrito.

## 5.2 Potencial de San Miguel

### **Demográfico.**

Según el censo del 2007, la población que se concentra en el distrito de San Miguel asciende a 129,107 habitantes (INEI, 2008a). En San Miguel, la población masculina representa el 46 % de la población total mientras que la población femenina representa el 54% (INEI, 2008a). Del total de la población del distrito, se tiene que el 11% de los habitantes es mayor a 65 años; en contraste, la mayor proporción se encuentra en el rango de 15 a 29 años, lo que corresponde al 25% del total poblacional (INEI, 2008a). De otro lado, el 69.74% de la población total de San Miguel se encuentra en edad de trabajar (INEI, 2008a).

Asimismo, en este distrito, aproximadamente el 45.5% de su población tiene alguna ocupación y, por tanto, forma parte de la población económicamente activa. Cabe resaltar que el 63.97 % de la población económicamente activa de San Miguel son empleados y el 23.53% son trabajadores independientes (INEI, 2008a). Estas cifras indicarían que existe un gran margen de acción para el desarrollo de iniciativas empresariales de los pobladores de San Miguel.

### **Geográfico.**

San Miguel presenta una ubicación estratégica, debido a que es una localidad de tránsito obligado para acceder a puntos neurálgicos de la ciudad como: (a) puerto del Callao, (b) Aeropuerto y (c) Lima Norte (Municipalidad de San Miguel, 2011g). La importancia de los puntos mencionados radica en que dos de ellos son las principales vías de acceso y salida del país y, en el caso de Lima norte, se trata de la principal zona de expansión económica de Lima. En San Miguel, convergen grandes arterias viales de la ciudad como: (a) la avenida La Marina,



(b) la avenida Elmer Faucett y (c) la avenida Universitaria. La posición geográfica de San Miguel es una ventaja comparativa importante que no es aprovechada.

### **Económico.**

Según el censo económico 2008, San Miguel contaba con una producción total de 2'516,926.52 nuevos soles, ubicándose en el puesto número 14 de 43 distritos de la ciudad de Lima (INEI, 2008c). En este mismo estudio, se indicó que la producción total de San Miguel estuvo distribuida en 3,687 establecimientos, de los cuales el 44.21% está dedicado al comercio por mayor y menor, el 11.83% está orientado al sector de alojamiento y servicios de comida, en cuanto al servicio de transporte y almacenamiento este registró una participación de 3.36%. El resto de la producción de San Miguel estuvo distribuida en sectores como enseñanza privada, servicios de salud y construcción. Cabe señalar que San Miguel recibe más de 2 millones de visitantes mensualmente. Además, es importante señalar que el 60% de turistas que ingresan al país pasan por el tramo comprendido del distrito de San Miguel (Municipalidad de San Miguel, 2011h).

San Miguel será destino de inversiones considerables, principalmente relacionadas al ámbito comercial; en tal sentido, un ejemplo de ello es que en plaza San Miguel (principal centro comercial del distrito) se implementará en los próximos dos años lo siguiente: (a) Boulevard comercial que tendrá como límites la avenida Universitaria y avenida Riva Agüero, (b) una tienda ancla de 15,000 metros cuadrados, (c) centro de convenciones, (d) hotel y (e) Centro empresarial (E. Espinoza, comunicación personal, 28 de marzo de 2011).

### **Tecnológico-científico.**

La investigación en general en el Perú es limitada, la inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende al 0.15% del PBI (Ávalos, 2006). En tecnología, el Perú obtuvo un

puntaje de 3.5 donde el máximo valor era de 7 (World Economic Forum, 2010). En San Miguel la tecnología de la información no es aprovechada. El 38.5% de la población de San Miguel dispone de servicio de conexión a internet (INEI, 2008f). La Municipalidad de San Miguel tiene formularios en su página web pero todos sus trámites se deben realizar físicamente en la Municipalidad. Las distintas áreas de la Municipalidad no están conectadas entre ellas. La Municipalidad de San Miguel invertirá este año S/.2'500.000 nuevos soles en mejorar los equipos de comunicación y la infraestructura de Serenazgo (E. Espinoza, comunicación personal, 28 de marzo de 2011).

### **Histórico-psicológico-sociológico.**

Entre los años 900 al 1100 D.C., descendieron desde Huancavelica y Ayacucho la población Wari, estableciéndose en lo que hoy se conoce como San Miguel, pueblo aguerrido y trabajador que realizó trabajos en la agricultura, la pesca y la construcción en adobe. Luego, desde el siglo XII hasta la llegada de los españoles, floreció el curacazgo de Maranga, que significa en quechua: “Lugar donde se muele el maíz”, dirigido por el Curaca Don Diego Chayavilca. La Religión de los Marangas, es la misma de las demás culturas limeñas, con sede en Pachacamac, incluso se sabe que en la Huaca “Tres Palos” de San Miguel, se encontraba el oráculo del Rímac. Durante la época de la colonia, San Miguel y Magdalena componen un solo distrito, dividido en haciendas, chacras, granjas y establos, como el fundo Pando y la hacienda Maranga (Municipalidad de San Miguel, 2011).

El distrito de San Miguel fue creado por el presidente Augusto B. Leguía el 10 de mayo de 1920; fue el distrito balneario entre los años 1920 y 1960. Durante esa época, constituyó un lugar pujante, conocido y frecuentado por grupos sociales muy selectos que, atraídos no solo por los excelentes servicios públicos como fueron el Hotel Bertolotto y el establecimiento de Baños,

sino también por las hermosas villas, jardines y huertas que formaban el paisaje urbano de esta hermosa campiña; iban en busca de un ambiente muy atractivo, pintoresco y de sosiego (Municipalidad de San Miguel, 2011).

### **Militar-policial.**

San Miguel debe de trabajar en conjunto con la Policía Nacional del Perú para conseguir un nivel adecuado de seguridad en el distrito, San Miguel cuenta con dos comisarías: (a) Comisaría de San Miguel, y (b) Comisaría de Maranga (Municipalidad de San Miguel, 2011c). La Municipalidad ha contratado a 200 serenos y, tras el proceso de reorganización policial, se ha asignado 150 policías para la vigilancia en las calles. La fuerza policial resulta ineficiente para la lucha contra la delincuencia, por lo que San Miguel cuenta con los siguientes planes de seguridad ciudadana: (a) Serenazgo, (b) la Brigada Canina, (c) patrullas urbanas juveniles, (d) el Plan Telaraña, y (e) la central Telemática de Serenazgo (Municipalidad de San Miguel, 2011c).

## **5.3 Principios Cardinales**

### **Influencias de terceras partes.**

Las siguientes son las instituciones que ejercen mayor influencia sobre el distrito: (a) la Municipalidad Metropolitana de Lima, (b) el Ministerio de Economías y Finanzas, (c) el Ministerio del Interior, (d) el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. La influencia del ministerio de comercio exterior y turismo se ejerce debido a que si el país capta más turistas, mayor será la población flotante de San Miguel. Asimismo, es preciso señalar que los acontecimientos que sucedan en los distritos que limitan con San Miguel ejercerán influencia en mayor o menor medida. Un ejemplo de lo expresado se configura en la afectación a la seguridad de San Miguel debido al incremento del índice de delincuencia en zonas como el Callao, esta

influencia es negativa debido a que San Miguel recibe delincuentes que provienen del Callao, generando inseguridad y malestar en el distrito.

### **Lazos pasados y presentes.**

San Miguel, fue el distrito balneario entre los años 1920 y 1960. Durante esa época constituyó un lugar pujante, conocido y frecuentado por grupos sociales muy selectos atraídos por las villas, jardines y huertas que formaban el paisaje urbano. (Municipalidad de San Miguel, 2011). En la actualidad, San Miguel es un distrito que se caracteriza por agrupa a una gran variedad y cantidad de establecimientos comerciales; en consecuencia, San Miguel es en la actualidad un distrito residencial y comercial a la vez. Otro cambio ocurrido fue la proliferación de la clase media en San Miguel y el incremento de la delincuencia, debido principalmente al incremento de la delincuencia en el Callao.

### **Contrabalance de los intereses.**

Tanto por mandato legal como por convicción, San Miguel así como los demás distritos de Lima Metropolitana, tienen por objetivo el bienestar de sus vecinos y el desarrollo de su comunidad. Por lo tanto, no existen conflictos de intereses entre distritos. No obstante ello, es importante resaltar que sí existe una intensa competencia entre los distritos, principalmente en el aspecto de atraer inversión al mismo a través de ofrecer a los ciudadanos distintas condiciones para el establecimiento de su vivienda o establecimiento comercial.

### **Conservación de los enemigos.**

En la actualidad San Miguel no presenta enemigos. No existen disputas con otros distritos por ningún motivo; por el contrario, San Miguel gestiona cooperación de los distritos limítrofes a fin de trabajar conjuntamente en temas como seguridad, limpieza y mejoras de infraestructura. Cabe señalar que existió un inconveniente con SEDAPAL relacionado al cierre del colector.

## 5.4 Matriz de Intereses de San Miguel

Para realizar la matriz, se consideraron seis intereses organizacionales. La Tabla 16 detalla la relación de los intereses mencionados con los distritos y organizaciones vinculadas en la gestión municipal de San Miguel. El primer interés organizacional de San Miguel es afectado de forma considerable por la existencia de otras alternativas de ubicación de viviendas y comercios en los distritos de Magdalena y Pueblo Libre.

Tabla 16

### *Matriz del Interés Organizacional de San Miguel*

Interés organizacional	Intensidad		
	Vital	Importante	Periférico
1. Atraer inversión a través de la generación de mejores condiciones para el establecimiento de viviendas y locales comerciales.		Magdalena (-) Pueblo Libre (-)	San Isidro (-) Lince (-) Miraflores (-)
2. Mejorar la calidad de vida de los vecinos.	Municipalidad de Lima (+)	Callao (-) Cercado de Lima (-)	
3. Adecuada gestión Ambiental y manejo de residuos.	Ministerio del ambiente (+) Municipalidad de Lima (+)		
4. Adecuada gestión administrativa.	Municipalidad de Lima (+)		
5. Aprovechar la ubicación estratégica del distrito para incrementar el número de visitas y nivel de producción del distrito.		Cercado de Lima (-) Lince(-)	
6. Reducir del índice delincriminal.	PNP (+) Ministerio del Interior (+) Callao (+)		
(+) Intereses Comunes			
(-) Intereses Opuestos			

El nivel de afectación, respecto al primer interés organizacional, es debido a la cercanía de estos distritos con San Miguel, así como la similitud de características urbanas y sociales; por ende, el mismo público objetivo. Sin embargo, San Isidro tiene otro público para la oferta de viviendas, pero para la oferta comercial podría afectar a San Miguel. De igual forma, este primer interés se ve afectado marginalmente por los distritos de Lince y Miraflores, los cuales si bien pueden llegar a competir con San Miguel, su incidencia es menor debido a la lejanía de sus ubicaciones y características.

El segundo interés es el relacionado a la calidad de vida de los residentes de San Miguel; en tal sentido, se tiene como colaborador del mismo a la Municipalidad de Lima, ya que es la entidad central que representa el mismo interés a nivel de toda Lima Metropolitana. En este interés, se tiene como afectación el índice delincencial elevado del Callao y Cercado de Lima que incide sobre la tranquilidad de los vecinos de San Miguel. El tercer y cuarto interés tienen como posibles aliados a organizaciones de mayor alcance gubernamental, debido a que estas son las que dictaminan las leyes respecto a estos intereses. El quinto interés busca aprovechar la ventaja comparativa que presenta San Miguel en relación a su ubicación geográfica estratégica. El último interés afecta a todos los distritos del Perú y tiene como principales colaboradores las entidades gubernamentales a cargo de la seguridad del país y al Callao, por ser esta una de las provincias más afectadas por la delincuencia y, por tanto, una de las más preocupadas por solucionar el tema de la delincuencia.

## **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

### **Objetivos de largo plazo 1.**

Lograr al 2025 que San Miguel del puesto 14 pase a ocupar el quinto lugar de los distritos con mayor producción económica de Lima Metropolitana. Las posiciones referidas son



relacionadas a las ubicaciones de los 43 distritos de Lima en el ranking de la producción económica de Lima Metropolitana. Esta lista ha sido elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática de acuerdo con el censo económico realizado en el año 2008. El estudio mide la producción de los establecimientos comerciales ubicados en cada uno de los distritos de Lima.

### **Objetivo de largo plazo 2.**

Al 2025, reducir en San Miguel el número de actos delictivos de la siguiente manera: (a) delitos contra el patrimonio de 450 hechos delictivos al año a 72 hechos al año; (b) delitos contra la vida, el cuerpo y la salud de 29 hechos delictivos al año a 3 hechos al año; (c) delitos contra la libertad de 27 hechos delictivos al año a 2 hechos al año; y (d) eliminar los 11 centros de comercialización de drogas ubicados en el distrito.

### **Objetivo de largo plazo 3.**

Al 2025, lograr que la educación ofrecida en San Miguel sea de calidad y que la asistencia al sistema educativo regular pase de 78.8% a 95%.

### **Objetivo de largo plazo 4.**

Al 2025, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica en San Miguel pase de 62.2% a 100%.

### **Objetivo de largo plazo 5.**

Al 2025, reducir el impacto ambiental del distrito, centrándose en los siguientes aspectos: (a) reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50% y (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito. Cabe señalar que el año base para todas las mediciones establecidas será el 2010.

### **Objetivo de largo plazo 6.**

Al 2025, lograr que San Miguel incremente en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008, a fin de ser reconocido como el distrito más comercial de Lima Metropolitana. De acuerdo con el censo económico del 2008, San Miguel se ubica en el puesto 26 de 43 distritos en relación al número de establecimientos comerciales. El objetivo buscará que San Miguel mejore su posición en el *ranking* citado a fin de llegar al primer lugar del mismo.

### **5.6 Conclusiones**

En el presente capítulo, se elaboraron los objetivos en función de la visión propuesta para el distrito y con un horizonte de tiempo extendido hasta el año 2025. Con la proposición de los objetivos, se busca que San Miguel se posicione como un distrito que ofrece a sus habitantes seguridad, acceso a la salud y educación, donde las actividades comerciales se desarrollen en armonía con el medio ambiente, además de fortalecer los lazos entre la Municipalidad, los vecinos, los organismos del Estado y la empresa privada. Asimismo, se busca posicionar a San Miguel como un distrito comercial. San Miguel deberá aprovechar su ubicación estratégica, potencial comercial y su enorme afluencia de personas que transitan el distrito diariamente a fin de generar mayor demanda para los establecimientos comerciales ubicados en el distrito.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Según Simoneaux y Stroud (2011), el análisis de la matriz FODA es una herramienta para administrar el cambio, determinar la dirección estratégica de la empresa, establecer objetivos y metas realistas. La matriz FODA es el acrónimo de las palabras fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz es una herramienta que permitirá diagnosticar la situación presente de San Miguel y qué cambios son necesarios realizar para llevar a San Miguel a que cumpla sus objetivos. La matriz FODA es la única matriz de la que se pueden deducir estrategias específicas, a diferencia de las otras matrices que solo proporcionarían estrategias genéricas. La matriz FODA es la combinación de los factores externos con los internos y las agrupa en cuatro tipos de estrategias:

1. FO (fortalezas / oportunidades)
2. DO (debilidades / oportunidades)
3. FA (fortalezas / amenazas)
4. DA (debilidades / amenazas)

Garrido (2003) indicó que las estrategias FO aprovechan las fortalezas con las oportunidades que se presentan en el medio externo. Las estrategias DO buscan modificar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades que el mercado en ese momento presenta. Las estrategias FA intentan contrarrestar o minimizar a las amenazas con las fortalezas. Las estrategias DA tratan de minimizar los efectos de amenazas contra áreas en las que hay debilidades. La matriz FODA ayudó a identificar 21 estrategias para San Miguel y se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz FODA de San Miguel

		Fortalezas		Debilidades	
		1) Variada oferta de servicios existentes en el distrito. 2) Eficiente recaudación de recursos. 3) Buena percepción de la labor municipal. 4) Manejo eficaz del presupuesto municipal. 5) Potencial comercial. Ubicación estratégica como punto de conexión de Lima Norte, 6) Aeropuerto y Puerto del Callao. 7) Capacidad adquisitiva por encima del promedio. 8) Mayoría de la población joven y calificada.		1) Falta de un sistema integrado de información. 2) Baja identificación del personal con la Municipalidad. 3) Administración burocrática. No se tiene un adecuado sistema de méritos y compensaciones de 4) recursos humanos. 5) Carece de planeamiento estratégico. 6) Falta de capacitación del personal municipal. 7) Elevado índice de delincuencia y comercialización de drogas. 8) EL 37.8 % de población sin ningún tipo de asistencia médica. 9) El 22% de la población en edad escolar no asiste al colegio.	
Oportunidades	Estrategias FO: Explotar			Estrategias DO: Buscar	
1) Crecimiento económico sostenido del Perú en años recientes.	F1, F5, O1, O6	Creación de corredores comerciales.		D7, O2, O6	Fomentar la participación vecinal en la erradicación de la delincuencia y el tráfico de drogas.
2) Aumento del turismo en el país que dará una mayor entrada de divisas.	F1, F6, O2	Impulsar el turismo en el distrito. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.		D1, D3, O6	Asignar recursos en tecnologías de información.
3) Firma de tratados comerciales con otros países.	F3, F4, O6, O5	Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.		D9, O1, O6	Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel
4) Estabilidad jurídica.	F5, F7, O1, O6 O7	Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.		D8, O1, O6	Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.
5) Capacidad de emprendimiento de los peruanos.	F1, F5, F6, O1, O5	Promover la formalización de las empresas.		D2, D3, D4, D6, O1, O6	Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.
6) Aumento de la Inversión.	F1, F5, O1, O3, O5			D5, O4, O6	Reingeniería del área del Planeamiento
7) Crecimiento del sector construcción en el país.					
Amenazas	Estrategias FA: Confrontar			Estrategias DA: Evitar	
1) Incremento del índice delincencial en los distritos colindantes a San Miguel.	F2, F4, A2	Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.		D7, A1, A2	Integración del vecino con la Municipalidad.
2) Incremento de los niveles de contaminación ambiental.	F3, F5, A6	Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.		D1, D3, A3	Revisión y control de los procesos de la gestión municipal .
3) Elevado nivel de la corrupción en las entidades estatales.	F1, F5, A5, A6	Promover el potencial comercial del distrito. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.		D1, D3, A3	Establecer sistemas de control de calidad del servicio.
4) Disminución del Gasto Público por parte del Gobierno Central.	F1, F3, F5, A5, A6			D7, A1	Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.
5) Construcción de nuevos proyectos comerciales en Lima Norte.				D7, A1	Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.
6) Iniciativa de distritos limítrofes para atraer inversión.					
7) Construcción de vías de transporte alternas que no consideran al distrito como parte de su circuito.					

### **Estrategias FO-explotar.**

Son el resultado de emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas. Este grupo de estrategias plantea sacar ventaja del entorno de San Miguel denominadas oportunidades, con las fortalezas descritas anteriormente de este. Las estrategias FO resultantes del análisis FODA identificaron seis estrategias:

1. Creación de corredores comerciales.
2. Impulsar el turismo en el distrito.
3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.
4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.
5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.
6. Promover la formalización de las empresas.

### **Estrategias FA-confrontar.**

Son el resultado de emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas. Este grupo de estrategias plantea usar las fortalezas de San Miguel para reducir el impacto de las amenazas. Las estrategias FA resultantes del análisis FODA identificaron cuatro estrategias.

7. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.
8. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.
9. Promover el potencial comercial del distrito.
10. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.

### **Estrategias DO-buscar.**

Son el resultado de emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas. Este grupo de estrategias plantea mejorar las debilidades internas para sacar ventaja del entorno de San Miguel. Las estrategias DO resultantes del análisis FODA identificaron seis estrategias:

11. Fomentar la participación vecinal en la erradicación de la delincuencia y el tráfico de drogas.
12. Asignar recursos en tecnologías de información.
13. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.
14. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.
15. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.
16. Reingeniería del área del Planeamiento.

### **Estrategias DA-evitar.**

Son el resultado de emparejar las debilidades internas con las amenazas externas. Este grupo de estrategias plantea acciones defensivas para reducir el impacto de las debilidades con las amenazas externas de San Miguel. Las estrategias DA resultantes del análisis FODA identificaron cinco estrategias:

17. Integración del vecino con la Municipalidad.
18. Revisión y control de los procesos de la gestión municipal.
19. Establecer sistemas de control de calidad del servicio.
20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.
21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.



## 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (matriz PEYEA o matriz PEEA) fue desarrollada por Allan Rowe, Richard Mason, Kart Dickel, Richard Mann y Robert Monckler. Según estos autores, la matriz es una extensión de los métodos de portafolio bidimensionales como la matriz de portafolio de productos del Boston Consulting Group (BCG), la matriz de la industria/fuerza de la compañía de McKinsey, la estrategia del semáforo de la General Electric y la matriz de la política direccional (MPD) del grupo Shell. Estas matrices miden la atracción total de la industria en que opera la empresa y la habilidad de la empresa para competir dentro de sus mercados.

Según Rowe et al. (1994), el enfoque de la matriz PEYEA se basa en cuatro dimensiones. Dos de ellas miden factores internos como la fortaleza financiera y la ventaja competitiva determinantes de la posición estratégica de la empresa. Las otras dos miden factores externos como la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno determinantes de la posición estratégica de toda la industria. La importancia de la matriz PEYEA radica en que permite determinar la situación estratégica apropiada que debe tomar una empresa o sus unidades de negocios (Rowe et. al., 1994). La matriz se desarrolla utilizando el sistema de coordenadas cartesianas de la geometría analítica y los vectores de la física. La evaluación de las cuatro dimensiones de la matriz PEYEA se puede observar en la Tabla 18.

Luego de aplicar la matriz PEYEA a San Miguel, se ha concluido que este distrito se encuentra en el cuadrante Agresivo. Al analizar el polígono formado, se establece que San Miguel presenta una fortaleza financiera media, una buena estabilidad del entorno, muy buena fortaleza de la industria y una ventaja competitiva media. El ubicarse en el cuadrante agresivo

implica adoptar estrategias intensivas además estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y concentración.

Tabla 18

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) Calificación de Factores*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno en la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	4
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	3	3. Variabilidad de la demanda	3
4. Capital requerido versus capital disponible	3	4. Rango de precios de productos competitivos	2
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	6
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad/Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	4	7. Elasticidad de precios de la demanda	2
8. Rotación de inventarios	3	8. Presión de los productos sustitutos	2
9. Economías de escala y de experiencia	2		
	Promedio = 3.11		Promedio -6 = -2.75
Ventaja Competitiva (VC)	Valor	Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	2	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del producto	3	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida de producto	2	3. Estabilidad financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	5	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	3	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	6. Intensidad de capital	4
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	6
8. Integración vertical	3	8. Productividad/Utilización de la capacidad	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2	9. Poder de negociación de los productores	5
	Promedio -6 = -3.33		Promedio = 4.33

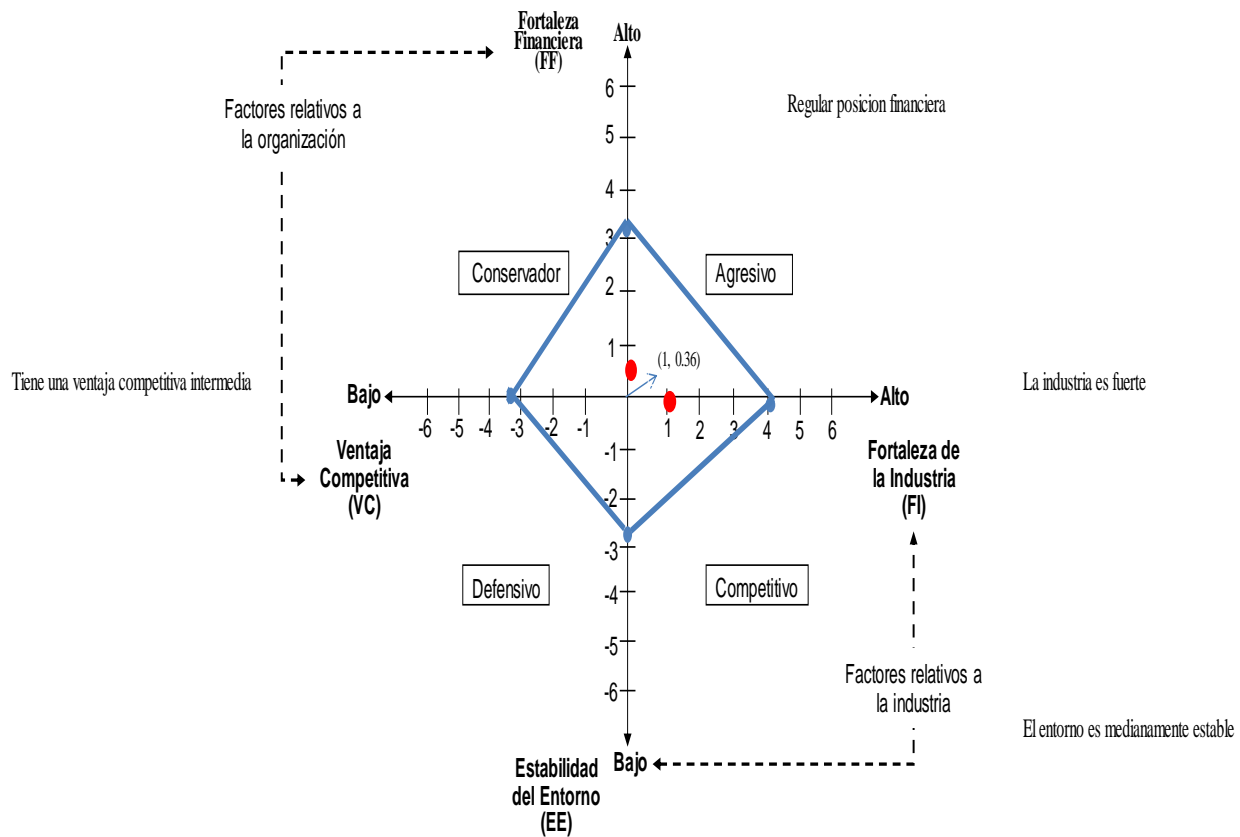


Figura 12. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Según Hermida, Serra y Kastika (1992), la matriz Boston Consulting Group fue creada en 1970 por el Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. Cada elemento de la cartera de la empresa aporta una contribución que se relaciona con el crecimiento y la rentabilidad. La empresa se ve como la composición de unidades independientes cuya dirección estrategia puede variar según el producto.

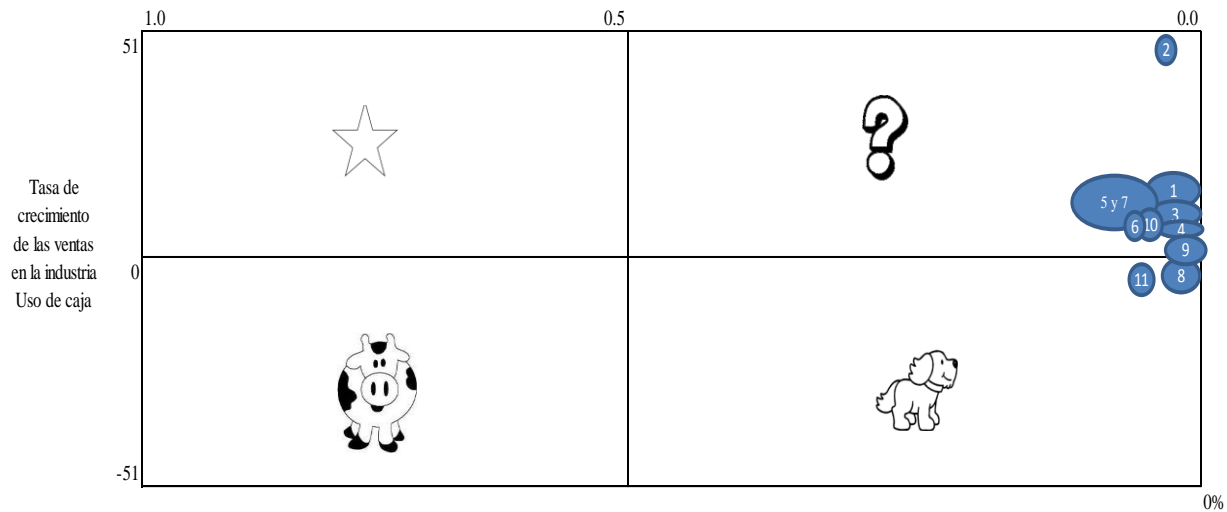
La matriz BCG tiene dos ejes. El primer eje es el eje horizontal que corresponde a la participación de la empresa en el mercado; el segundo eje es el eje vertical que corresponde al crecimiento del mercado del producto que se está analizando. Asimismo, la matriz BCG está compuesta por cuatro cuadrantes.

El primer cuadrante son los negocios denominados signos de interrogación; corresponden a los productos con baja participación en el mercado, pero el mercado en el que se encuentran está en crecimiento, son vistos como oportunidades no explotadas. El segundo cuadrante son los negocios estrella, son productos con participaciones mayores en mercados en crecimiento. El tercer cuadrante son los negocios llamados vacas lecheras, corresponde a productos que dominan el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. El cuarto y último cuadrante son los negocios perros, son productos con baja participación en su mercado, en mercados que están en disminución.

La tasa normal en la matriz es de 20 a -20 (D'Alessio 2008), pero en el cálculo de la matriz para San Miguel se utilizó los rangos de 51 a -51, debido al peso de los productos (alcabala 50.14%). La tasa de crecimiento es la que registro la provincia de Lima en sus ingresos durante los años 2009 y 2010. La participación relativa del mercado es la proporción de los ingresos de San Miguel con respecto a los ingresos de Lima, ambos del año 2010.

El porcentaje de ingresos es el peso que tienen los productos con relación al total recaudo de San Miguel. Al 2010, de acuerdo con la posición en la matriz (producto signo de interrogación), las estrategias que se desprenden son intensivas o defensivas como: (a) desinvertir, (b) penetración en el mercado y (c) desarrollo de mercados. (D'Alessio 2008). Como resultado del análisis de la matriz BCG San Miguel, la gran mayoría de productos se ubican en el cuadrante de los negocios denominados signos de interrogación y algunos en el cuadrante de los negocios denominados Perros. En la Figura 13, se puede observar la ubicación y a más detalle los productos utilizados para el análisis de la matriz BCG.

Posición de la participación de mercado relativa en la industria  
Generación de caja



Productos	San Miguel Ingresos 2010	% Ingresos	Participación Relativa de Mercado	Tasa de crecimiento Lima	Clasificación	Lima Ingresos 2010
1.- Impuesto a la propiedad inmueble predial	10,319,592	17.00%	2.46%	13.04%	Interrogación	419,300,982
2.-Alcabala	3,490,205	5.75%	0.77%	50.14%	Interrogación	452,862,889
3.-Impuestos a la producción y el consumo	4,653,470	7.67%	4.72%	12.03%	Interrogación	98,677,656
4.-Derechos y tasas administrativas	5,329,049	8.78%	1.25%	8.71%	Interrogación	424,943,466
5.-Venta de servicios	17,514,619	28.85%	3.34%	6.69%	Interrogación	523,698,295
6.-Licencia de construcción	1,538,174	2.53%	2.30%	10.12%	Interrogación	66,944,958
7.-Derechos administrativos de Industria y Comercio	1,232,382	2.03%	3.34%	6.31%	Interrogación	36,942,481
8.-Licencia de funcionamiento y otros	109,734	0.18%	0.91%	-2.87%	Perro	12,080,360
9.-Limpieza publica	7,244,250	11.93%	3.00%	4.37%	Interrogación	241,557,987
10.-Serenazgo	4,652,693	7.66%	3.88%	8.62%	Interrogación	119,995,150
11.-Parque y Jardines	4,619,982	7.61%	4.82%	-2.68%	Perro	95,871,035
Total	60,704,150	100.00%	2.44%	13.79%		2'492,875,259

Figura 13. Matriz BCG para San Miguel

### 6.4 Matriz Interna - Externa (IE)

La matriz IE tiene dos ejes y nueve cuadrantes o celdas donde se ubican a las empresas.

La ubicación de San Miguel en esta estrategia dependerá de los puntajes obtenidos en las matrices EFE (1.42) y EFI (2.34). La matriz IE utiliza como ejes a los valores obtenidos en las

matrices mencionadas con valores de uno a cuatro. Las estrategias que propone la matriz para las diferentes celdas son para la región uno, compuesta por las celdas I, II y IV: crecer y construir; para la región dos compuesta por las celdas III, V, VII: retener y mantener. Asimismo, para la región tres compuesta por las celdas VI, VII y IX: cosechar y desinvertir. En la Figura 14, se observa la posición de San Miguel en la matriz IE. San Miguel se encuentra en la cuadrante VIII, esto lo ubica en la tercera región de la matriz, la cual sugiere implementar estrategias de Cosechar y desinvertir, como son aventura conjunta, atrincheramiento, desposeimiento y liquidación. Estos resultados no son congruentes con los encontrados en la matriz BCG.

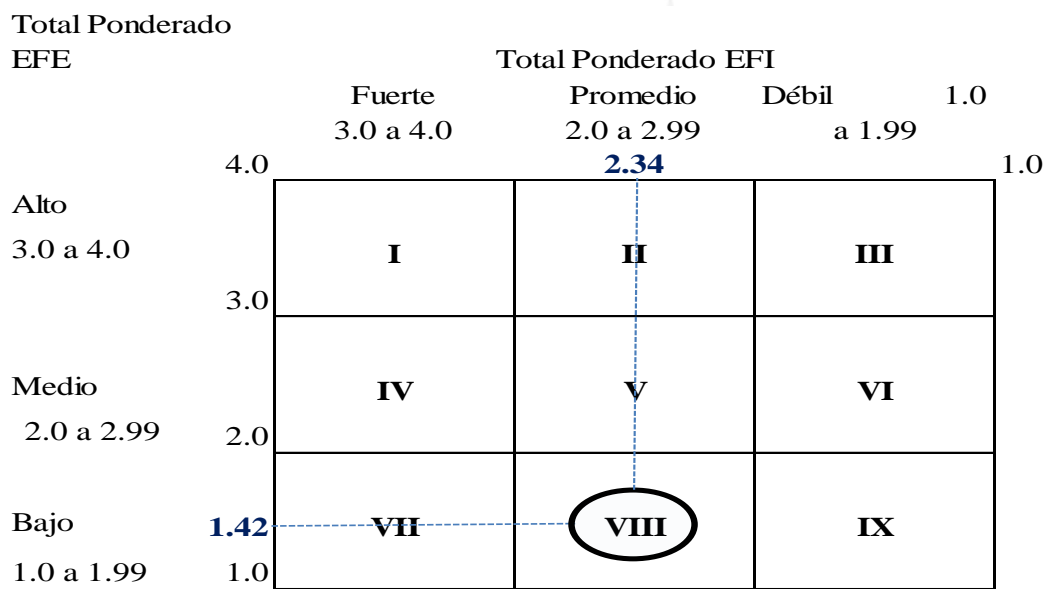


Figura 14. Matriz IE de San Miguel

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La matriz GE evalúa la posición estratégica que ocupa una organización con respecto a dos situaciones: su posición competitiva y el crecimiento del mercado. La posición competitiva se desprende del análisis de la ventaja competitiva del PEYEA. La posición de la empresa



dependerá en el cuadrante que se ubique a esta. Para el caso de San Miguel, se ubicó en el cuadrante dos como se aprecia en la Figura 15, donde se sugiere deberán aplicar las estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación. Se consideró que el crecimiento de la industria está por encima del promedio porque tanto las inversiones y la población crecen a buen ritmo.

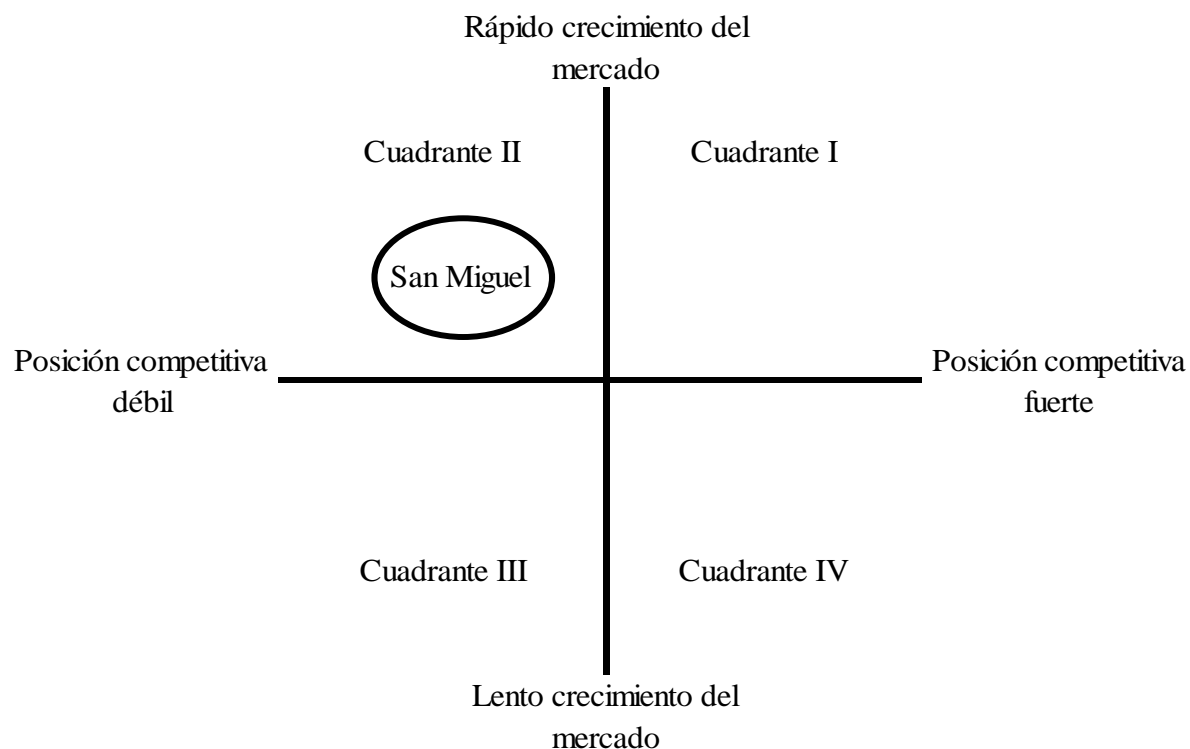


Figura 15. Matriz GE para San Miguel

## 6.6 Matriz de Decisión

La matriz MD reúne a las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE en una sola. La idea principal de la matriz MD es de enumerar las estrategias y las repetidas son las estrategias que se deberán retener. El criterio de retención varía dependiendo de quién realiza el análisis de la matriz MD (D'Alessio 2008). En la Tabla 19, se aprecia la matriz de decisión para San Miguel.

Tabla 19

Matriz de Decisión para San Miguel

Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
<b>Externas</b>						
<b>Integración vertical hacia adelante</b>						
7. Fomentar la participación vecinal en la erradicación de la delincuencia y el tráfico de drogas.	X	X				2
9. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.	X	X				2
10. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.	X	X				2
17. Integración del vecino con la Municipalidad.	X	X				2
<b>Penetración en el mercado</b>						
2. Impulsar el turismo en el distrito.	X	X	X		X	4
5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.	X	X	X		X	4
6. Promover la formalización de las empresas.	X	X	X		X	4
16. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.	X	X	X		X	4
<b>Desarrollo de mercados</b>						
1. Creación de corredores comerciales.	X	X	X		X	4
4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.	X	X	X		X	4
15. Promover el potencial comercial del distrito.	X	X	X		X	4
<b>Desarrollo de productos</b>						
13. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.	X	X	X		X	4
14. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.	X	X	X		X	4
<b>Aventura conjunta / alianza estratégica</b>						
20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.	X		X	X		3
21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.	X		X	X		3
<b>Internas</b>						
<b>Gerencia de Procesos</b>						
18. Revisión y control de los procesos de la gestión municipal.	X					1
3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.	X					1
11. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.	X					1
19. Establecer sistemas de control de calidad del servicio.	X					1
<b>Reingeniería de procesos</b>						
8. Asignar recursos en tecnologías de información.	X					1
12. Reingeniería del área del planeamiento.	X					1

Se evaluaron 21 estrategias en la matriz DE. Las matrices retenidas por puntajes que alcanzaron puntajes mayores a tres fueron 11 y por criterio se retuvieron siete. Las estrategias que se retuvieron fueron 18 y son las siguientes:

1. E1. Creación de corredores comerciales.
2. E2. Impulsar el turismo en el distrito.
3. E4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.
4. E5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.
5. E6. Promover la formalización de las empresas.
6. E13. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.
7. E14. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.
8. E15. Promover el potencial comercial del distrito.
9. E16. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.
10. E20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.
11. E21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.
12. E3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad. (Criterio)
13. E8. Asignar recursos en tecnologías de información. (Criterio)
14. E9. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel. (Criterio)
15. E10. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel. (Criterio)
16. E11. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal. (Criterio)
17. E12. Reingeniería del área de Planeamiento. (Criterio)

18. E17. Integración del vecino con la Municipalidad. (Criterio)

### **6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)**

Las 18 estrategias resultantes de la matriz de decisión son evaluadas dentro de la matriz CPE en la cual se contrastarán con los factores de éxito internos y externos identificados en las matrices EFE y EFI. Los puntajes colocados en esta matriz provienen de los valores colocados a cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en el análisis interno y externo de San Miguel. Por otro lado, los valores PA son ponderaciones entre el uno y el cuatro que demuestran el atractivo relativo de cada estrategia tomando como base cada uno de los factores. Como se puede apreciar en la Tabla 20, de las 18 estrategias seleccionadas en la matriz de decisión, se consideraron 17 como estrategias para realizar las matrices de Rumelt y ética.

### **6.8 Matriz Rumelt**

Según D'Alessio (2008), la matriz de Rumelt creada en 1986 debe su nombre a Richard P. Rumelt. La función de la matriz es ser un filtro de las estrategias obtenidas bajo los criterios de: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad (p. 354). Asimismo, solo se seleccionan las matrices que pasen todos los criterios, pero este criterio no es excluyente, ya que depende del grado de aversión al riesgo del estratega realizando el análisis, una estrategia que no pase alguno de los criterios podría afectar el desempeño o variar algún área clave de la organización.

En la Tabla 21, se pueden observar los resultados de la evaluación, dichos resultados muestran que las 17 estrategias seleccionadas de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico cumplen con los cuatro criterios; por lo tanto, son aceptadas.

Tabla 20

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de San Miguel

Factores Clave	Peso	Desarrollo de mercados		Penetración en el mercado		Gerencia de Procesos		Desarrollo de mercados		Penetración en el mercado		Reingeniería de Procesos		Integración Vertical hacia adelante		Gerencia de Procesos		Reingeniería de Procesos		Desarrollo de productos				Desarrollo de mercados		Penetración en el mercado		Integración Vertical hacia adelante		Aventura conjunta / Alianza estratégica					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Estamos aceptando puntajes mayores a 4.60 1 = No atractiva; 2 = Algo atractiva; 3 = Razonablemente atractiva 4 = Altamente atractiva																																			
Factores Clave																																			
Oportunidades																																			
1. Crecimiento económico sostenido del Perú en años recientes	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
2. Aumento del turismo en el país que dará una mayor entrada de divisas	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3. Firma de tratados comerciales con otros países	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.1	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
4. Estabilidad jurídica	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5. Capacidad de emprendimiento de los peruanos	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6. Aumento de la Inversión	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
7. Crecimiento del sector construcción en el país	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Amenazas																																			
1. Incremento del índice delincuencia en los distritos colindantes a San Miguel	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2. Incremento de los niveles de contaminación ambiental	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18
3. Elevado nivel de la corrupción en las entidades estatales	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36
4. Disminución del Gasto Público por parte del Gobierno Central	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
5. Construcción de nuevos proyectos comerciales en Lima Norte	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
6. Iniciativas de distritos limítrofes para atraer inversión	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15
7. Construcción de vías de transporte alternas que no consideren al distrito como parte de su circuito	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Fortalezas																																			
1. Variada oferta de servicios existentes en el distrito	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14
2. Eficiente recaudación de recursos	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
3. Buena percepción de la labor municipal	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4. Manejo Eficaz del presupuesto	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
5. Potencial Comercial	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
6. Ubicación estratégica como punto de conexión de Lima Norte, aeropuerto y puerto del callao	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
7. Capacidad adquisitiva por encima del promedio	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
8. Mayoría de la población joven y calificada	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Debilidades																																			
1. Falta de un sistema integrado de información	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2. Baja identificación del personal con la Municipalidad	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3. Administración burocrática	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. No se tiene un adecuado sistema de méritos y compensaciones de recursos humanos	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
5. Carece de planeamiento estratégico	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6. Falta de capacitación del personal municipal	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7. Elevado índice de delincuencia y comercialización de drogas	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
8. EL 37.8% de población sin ningún tipo de asistencia médica	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
9. El 22% de la población en edad escolar no asiste al colegio	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Puntaje de atractividad	2.00		5.48		5.03		5.41		5.57		4.97		5.63		4.77		5.01		5.01		5.46		6.11		5.04		5.66		5.48		5.45		5.01		5.49

Tabla 21

*Matriz Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1. Creación de corredores comerciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Impulsar el turismo en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Promover la formalización de las empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12. Reingeniería del área de Planeamiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15. Promover el potencial comercial del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17. Integración del vecino con la Municipalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



## 6.9 Matriz de Ética

El último filtro para las estrategias es la matriz de ética, su función es verificar que las estrategias elegidas no violen aspectos o principios relacionados con: (a) los derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. En la Tabla 22, se pueden observar los resultados de la evaluación. Las estrategias evaluadas para la matriz de ética fueron las 17 provenientes de la matriz de Rumelt

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias iniciales fueron 21 estrategias, luego de la matriz MD quedaron 18 estrategias y tres pasaron a ser estrategias del tercer grupo de contingencia. Asimismo, al realizar la matriz CPE con las estrategias restantes, el número resultante de estrategias fue de 17. Finalmente, el filtro de las matrices de Rumelt y ética entregó 17 estrategias que se detallan a continuación:

1. E1. Creación de corredores comerciales.
2. E2. Impulsar el turismo en el distrito.
3. E3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.
4. E4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.
5. E5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.
6. E6. Promover la formalización de las empresas.
7. E9. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.
8. E10. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.
9. E11. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.
10. E12. Reingeniería del área de Planeamiento.

11. E13. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.
12. E14. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.
13. E15. Promover el potencial comercial del distrito.
14. E16. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.
15. E17. Integración del vecino con la Municipalidad.
16. E20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.
17. E21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.

Las estrategias de contingencia están relacionadas con procesos internos de la Municipalidad. Asimismo, las estrategias de contingencia complementan las estrategias retenidas. Las estrategias de contingencia son cuatro y son las siguientes:

1. E8. Asignar recursos en tecnologías de información.
2. E7. Fomentar la participación vecinal en la erradicación de la delincuencia y el tráfico de drogas.
3. E18. Revisión y control de los procesos de la gestión municipal.
4. E19. Establecer sistemas de control de calidad del servicio.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP**

Las 17 estrategias escogidas fueron revisadas contra los seis objetivos a largo plazo para ratificar el alcance de las mismas. La totalidad de las estrategias alcanzaron un objetivo por lo menos. En la Tabla 23, se puede observar los resultados obtenidos.

Tabla 22

*Matriz de Ética*

	Estrategias																
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E20	E21
<b>Derechos</b>																	
1. Impacto en el Derecho a la Vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el Derecho a la Propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el Derecho a la Privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el Derecho a Hablar Librementemente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7. Impacto en el Derecho al Debido Proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>																	
8. Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la Administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10. Normas de Compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>																	
11. Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios Estratégicos Empleados	E	E	N	E	E	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos

V: Viola N: Neutral P: Promueve

Justicia

I:Injusto N: Neutro J:Justo

Utilitarismo

P. Perjudicial N: Neutro E: Excelentes

Tabla 23

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Estrategias/Objetivos a Largo Plazo	OLP 1. Lograr al 2025 que San Miguel del puesto 14 pase a ocupar el quinto lugar de los distritos con mayor producción económica de Lima Metropolitana.	OLP 2. Al 2025 reducir en San Miguel el número de actos delictivos de la siguiente manera: (a) Delitos contra el patrimonio de 450 hechos delictivos al año a 72 hechos al año, (b) Delitos contra la vida, el cuerpo y la salud de 29 hechos delictivos al año a 3 hechos al año, (c) Delitos contra la libertad de 27 hechos delictivos al año a 2 hechos al año, y (d) Eliminar los 11 centros de comercialización de drogas ubicados en el distrito	OLP 3. Al 2025 lograr que la educación ofrecida en San Miguel sea de calidad y que la asistencia al sistema educativo regular pase de 78,8% a 95%.	OLP 4. Al 2025 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica en San Miguel pase de 62.2% a 100%.	OLP 5. Al 2025 reducir el impacto ambiental del distrito, centrándose en los siguientes aspectos: (a) reducción de las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OLP 6. Al 2025 lograr que San Miguel incremente en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008, a fin de ser reconocido como el distrito más comercial de Lima Metropolitana.
E1. Creación de corredores comerciales.	X					X
E2. Impulsar el turismo en el distrito.	X					
E3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.	X	X	X	X	X	X
E4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.	X					X
E5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.	X					X
E6. Promover la formalización de las empresas.	X					X
E9. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.			X			
E10. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.				X		
E11. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.	X	X	X	X	X	X
E12. Reingeniería del área de Planeamiento.	X	X	X	X	X	X
E13. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.					X	
E14. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.	X					X
E15. Promover el potencial comercial del distrito.	X					X
E16. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.	X					X
E17. Integración del vecino con la Municipalidad.		X			X	
E20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.		X				
E21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.		X				

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D’Alessio (2008), un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de hacerles frente (p. 365). Los competidores analizados para esta matriz fueron Magdalena, Lince, Jesús María y Pueblo Libre. En la Tabla 24, se pueden observar los resultados obtenidos.

Tabla 24

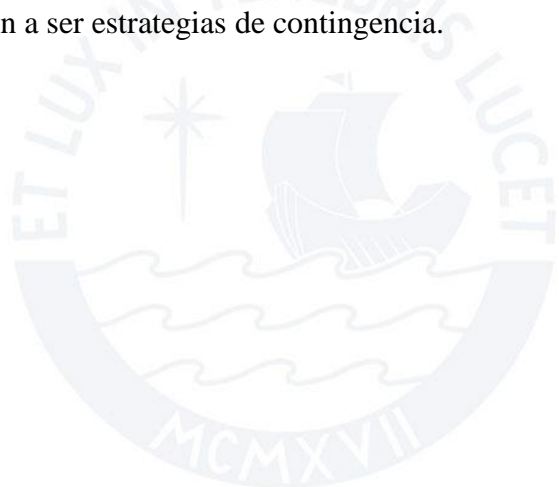
#### *Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias	Competidores			
	Jesús María	Pueblo Libre	Magdalena	Lince
1	Tiene una zona comercial pero caracterizada por el desorden y la informalidad	No tiene potencial comercial, ya que no recibe una afluencia considerable de personas	Presenta una pequeña zona comercial alrededor del principal mercado del distrito, pero que se caracteriza por el desorden y la inseguridad	Los establecimientos comerciales se encuentran dispersos sin ningún criterio de agrupamiento
2	Poca Infraestructura adecuada	Carece de infraestructura adecuada	Poca Infraestructura adecuada	
3	Distrito Moderno	No tiene tecnología	Interesados en T. I.	Interesados en T. I.
4	Mercado Saturado	No tiene espacio	Más atractivo que San Miguel	Atractivo por su ubicación
5	La estrategia puede ser implementada			
6	La estrategia puede ser implementada			
9	No tienen iniciativas similares en materia de educación			
10	No tienen iniciativas similares en materia de salud			Cuenta con hospitales de la solidaridad instalados en el distrito lo cual permite que la Municipalidad no se enfoque en el tema de salud
11	La estrategia puede ser implementada			
12	La estrategia puede ser implementada			
13	La estrategia puede ser implementada			
14	La estrategia puede ser implementada			
15	La estrategia puede ser implementada			
16	Cuenta con Logo	No tiene interés en posicionarse	Atributos similares a los de San Miguel en vivienda, no en el aspecto comercial	No tiene posicionamiento
17	De ser exitosa podrían implementarla			
20	La estrategia puede ser implementada			
21	La estrategia puede ser implementada			

### 6.13 Conclusiones

Una parte importante del Plan Estratégico es la formulación y son las matrices herramientas que permitirán elegir las mejores estrategias para conseguir los objetivos de largo plazo y, por ende, la Visión. En este capítulo, se utilizaron nueve matrices que entregaron tanto estrategias específicas como generales, para luego proceder a pasar por las matrices filtro. Los datos utilizados en estas matrices provinieron de los análisis internos y externos de San Miguel que se realizaron en capítulos anteriores.

Se plantearon 21 estrategias iniciales y al final de todas las matrices solo quedaron 17 estrategias. Estas estrategias fueron revisadas contra los objetivos de largo plazo y estas estrategias alcanzaron un objetivo por lo menos. Las cuatro estrategias que no fueron elegidas pasaron a ser estrategias de contingencia.





## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para el desarrollo de la implementación del Plan Estratégico de San Miguel, se hace necesaria la consideración de cinco elementos importantes: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, y (e) medio ambiente y ecología (D'Alessio, 2008). En el presente capítulo, se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deberán girar en torno a los cinco elementos arriba señalados; de esta manera, se buscará alcanzar los objetivos a largo plazo planteados y, con ello, llegar a la visión propuesta para San Miguel. Según D'Alessio (2008), “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa” (p. 373). Asimismo, se requiere la participación del alcalde, regidores y demás funcionarios en la implementación para evitar algún tipo de resistencia futura.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

“Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo” (D'Alessio, 2008, p. 379). De acuerdo con la definición propuesta previamente, es posible deducir que los objetivos de corto plazo son los elementos que componen a los de largo plazo. Asimismo, es importante señalar que, según D'Alessio (2008), las características de los objetivos de corto plazo son: (a) deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo; (b) debe ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso en los recursos; (d) deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos; (e) debe estar vinculados a recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias; y (f) deben ser expresados en términos de jerarquía y logros por cada

departamento de la organización (p. 380). En mérito a lo expuesto precedentemente, se enunciará a continuación cada uno de los objetivos de largo plazo propuestos para San Miguel y sus respectivos objetivos de corto plazo que coadyuvarán a su realización.

### **7.1.1 Objetivos de corto plazo para el OLP 1.**

Lograr en los próximos 15 años que San Miguel se ubique en el quinto lugar de los distritos con mayor producción económica de Lima Metropolitana. Actualmente, San Miguel se encuentra en el puesto 14 de 43 distritos en el ranking de la producción económica de Lima Metropolitana (ranking basado en el volumen de ventas neto de los establecimientos comerciales del distrito). Esta lista ha sido elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática de acuerdo al censo económico realizado en el año 2008. Los objetivos de corto plazo asociados al objetivo planteado son los siguientes:

#### ***OCP 1.1.***

En el 2011, realizar un estudio para empadronar todos los establecimientos comerciales del distrito para determinar el sector comercial y volumen de ventas de cada uno de ellos.

#### ***OCP 1.2.***

Al 2011, crear la Gerencia Comercial de la Municipalidad y sus funciones serán las de: (a) asesorar a los establecimientos comerciales del distrito, (b) crear relaciones con el sector empresarial privado, (c) captar inversiones al distrito, (d) fomentar una cultura de emprendimiento y (e) preparar programas de capacitación en materia comercial.

#### ***OCP 1.3.***

Al 2011, suscribir acuerdos de entendimiento con todos los establecimientos comerciales más grandes del distrito a fin de establecerles beneficios en función del incremento en su volumen de ventas.

***OCP 1.4.***

Al 2011, lograr la creación del programa denominado “El buen vecino San Miguelino”, el cual consiste en el otorgamiento de una credencial a las personas que paguen puntualmente sus tributos para que presentándolo tengan descuentos en los establecimientos comerciales ubicados en San Miguel.

***OCP 1.5.***

Al 2011, realizar una alianza con agencias de transportes y turismo para realizar el tour de compras San Miguelino para turistas en escala en el aeropuerto.

***OCP 1.6.***

Al 2014, estar en el puesto 12 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.

***OCP 1.7.***

Al 2017, estar en el puesto 10 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.

***OCP 1.8.***

Al 2020, estar en el puesto 8 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.

***OCP 1.9.***

Al 2023, estar en el puesto 6 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.

***OCP 1.10.***

Al 2025, estar en el puesto 5 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.

### **7.1.2 Objetivos de corto plazo para el OLP 2.**

Al 2025, reducir en San Miguel el número de actos delictivos de la siguiente manera: (a) delitos contra el patrimonio de 450 hechos delictivos al año a 72 hechos al año; (b) delitos contra la vida, el cuerpo y la salud de 29 hechos delictivos al año a 3 hechos al año; (c) delitos contra la libertad de 27 hechos delictivos al año a 2 hechos al año; y (d) eliminar los 11 centros de comercialización de drogas ubicados en el distrito.

#### ***OCP 2.1.***

Al 2011, suscribir un acuerdo con todos los distritos limítrofes relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.

#### ***OCP 2.2.***

Lograr al 2011 un aumento de 20% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.

#### ***OCP 2.3.***

Lograr al 2011 incrementar en 25% el número de serenos del distrito.

#### ***OCP 2.4.***

Lograr al 2014 un aumento de 40% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total del 100% del presupuesto actual.

#### ***OCP 2.5.***

Al 2014, contar con 25% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto al 2011.

#### ***OCP 2.6.***

Lograr al 2014 instalar una alarma inteligente en el 25% de las manzanas del distrito.

**OCP 2.7.**

Lograr al 2014 incrementar en 50% el número de serenos del distrito con respecto al 2011.

**OCP 2.8.**

Al 2014, instalar una oficina de Serenazgo en cada una de las urbanizaciones del distrito.

**OCP 2.9.**

Al 2014, reducir el número delitos contra el patrimonio a 350, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 25, delitos contra la libertad de 22 y eliminar los centros de comercialización de drogas.

**OCP 2.10.**

Lograr al 2017 un aumento de 60% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.

**OCP 2.11.**

Al 2017, contar con 50% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto al 2011.

**OCP 2.12.**

Lograr al 2017 instalar una alarma inteligente en el 50% de las manzanas del distrito.

**OCP 2.13.**

Lograr al 2017 incrementar en 100% el número de serenos del distrito con respecto al 2011.

**OCP 2.14.**

Al 2017, reducir el número delitos contra el patrimonio a 250, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 20, delitos contra la libertad de 17.

***OCP 2.15.***

Lograr al 2020 un aumento de 80% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.

***OCP 2.16.***

Lograr al 2020 instalar una alarma inteligente en el 75% de las manzanas del distrito.

***OCP 2.17.***

Al 2020, reducir el número delitos contra el patrimonio a 150, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 15, delitos contra la libertad de 12.

***OCP 2.18.***

Lograr al 2023 un aumento de 90% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.

***OCP 2.19.***

Lograr al 2023 instalar una alarma inteligente en el 100% de las manzanas del distrito.

***OCP 2.20.***

Al 2023, reducir el número delitos contra el patrimonio a 100, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 10, delitos contra la libertad de 7.

***OCP 2.21.***

Lograr al 2025 un aumento de 100% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.

***OCP 2.22.***

Al 2025, reducir el número delitos contra el patrimonio a 72, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 3, delitos contra la libertad de 2.



### **7.1.3 Objetivos de corto plazo para el OLP 3.**

Al 2025, lograr que la educación ofrecida en San Miguel sea de calidad y que la asistencia al sistema educativo regular pase de 78.8% a 95%.

#### ***OCP 3.1.***

Al 2011, desarrollar una campaña de concientización de la importancia de la educación escolar.

#### ***OCP 3.2.***

Al 2014, haber implementado una Biblioteca Municipal en el 25% de las urbanizaciones del distrito.

#### ***OCP 3.3.***

Al 2014, lograr haber suscrito convenios con el 15% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.

#### ***OCP 3.4.***

Al 2014, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 80%.

#### ***OCP 3.5.***

Al 2017, haber implementado una Biblioteca Municipal en el 50% de las urbanizaciones del distrito.

#### ***OCP 3.6.***

Al 2017, lograr haber suscrito convenios con el 40% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.

***OCP 3.7.***

Al 2017, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 84%.

***OCP 3.8.***

Al 2020, haber implementado una Biblioteca Municipal en el 100% de las urbanizaciones del distrito.

***OCP 3.9.***

Al 2020, lograr haber suscrito convenios con el 60% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.

***OCP 3.10.***

Al 2020, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 89%.

***OCP 3.11.***

Al 2023, lograr haber suscrito convenios con el 80% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.

***OCP 3.12.***

Al 2023, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 91%.

***OCP 3.13.***

Al 2025, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 95%.

**7.1.4 Objetivos de corto plazo para el OLP 4.*****OCP 4.1.***

Al 2025, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica en San Miguel pase de 62.2% a 100%.

**OCP 4.2.**

Al 2011, empadronar a los habitantes del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.

**OCP 4.3.**

Al 2014, suscribir convenios con el 100% de las clínicas privadas ubicadas en San Miguel, a fin de lanzar el seguro médico san miguelino.

**OCP 4.4.**

Al 2014, incrementar en 25% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.

**OCP 4.5.**

Al 2014, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 70%

**OCP 4.6.**

Al 2017, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 78%.

**OCP 4.7.**

Al 2017, incrementar en 50% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.

**OCP 4.8.**

Al 2020, lograr la construcción de un segundo policlínico municipal.

**OCP 4.9.**

Al 2020, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 90%.

**OCP 4.10.**

Al 2023, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 95%.

### **7.1.5 Objetivos de corto plazo para el OLP 5.**

Al 2025, reducir el impacto ambiental del distrito, centrándose en los siguientes aspectos:

(a) reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).

#### ***OCP 5.1.***

Al 2011, realizar un estudio y establecer los indicadores de: (a) contaminación del mar, (b) emisiones de CO<sub>2</sub>, (c) generación de residuos sólidos y (d) contaminación sonora.

#### ***OCP 5.2.***

Al 2011, realizar campañas y actividades relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente.

#### ***OCP 5.3.***

Al 2014, años reducir en la Municipalidad al 50% el consumo de: (a) agua, (b) energía, (c) papel y materiales, (d) combustible y (e) generación de residuos.

#### ***OCP 5.4.***

Al 2014, aumentar en 30% las áreas verdes del distrito.

#### ***OCP 5.5.***

Lograr al 2014 que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.

#### ***OCP 5.6.***

Al 2014, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en 5%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 10%, (c) reducir la contaminación sonora en 10% y (d) disminución en 10% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).

**OCP 5.7.**

Al 2017, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.

**OCP 5.8.**

Al 2017, aumentar en 50% las áreas verdes del distrito.

**OCP 5.9.**

Al 2017, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en 10%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 20%, (c) reducir la contaminación sonora en 20% y (d) disminución en 20 % de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).

**OCP 5.10.**

Al 2020, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en 15%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 35%, (c) reducir la contaminación sonora en 35% y (d) disminución en 35% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).

**OCP 5.11.**

Al 2023, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en 18%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 45%, (c) reducir la contaminación sonora en 45% y (d) disminución en 45% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).

**OCP 5.12.**

Al 2025, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50% y (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).

### **7.1.6 Objetivos de corto plazo para el OLP 6.**

Al 2025, lograr que San Miguel incremente en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008, a fin de ser reconocido como el distrito más comercial de Lima Metropolitana.

#### ***OCP 6.1.***

Al 2011, realizar un estudio del distrito a fin de identificar las zonas más propicias para la instalación de establecimientos comerciales según su tipo y promover las zonas con mayor número de establecimientos según cada tipo a fin de lograr corredores comerciales.

#### ***OCP 6.2.***

Al 2011, iniciar una campaña de incentivo para la formalización de las empresas informales del distrito.

#### ***OCP 6.3.***

Al 2011, suscribir un convenio con la corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) a fin de contar con una oficina de información y asesoría comercial en la Municipalidad.

#### ***OCP 6.4.***

En el 2011, crear un concurso de frecuencia anual para promover ideas de negocios entre los pobladores del distrito.

#### ***OCP 6.5.***

En el 2011, crear una incubadora de negocios en la Municipalidad a cargo de la Gerencia Comercial.

#### ***OCP 6.6.***

Al 2014, lograr la concesión del 50% de los terrenos anexos a la playa a empresas del sector diversión como discotecas, restaurantes y parques de diversiones.

***OCP 6.7.***

Al 2014, lograr el doble de establecimientos comerciales con relación al 2008.

***OCP 6.8.***

Al 2017, lograr incrementar en cinco veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.

***OCP 6.9.***

Al 2020, lograr incrementar en ocho veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.

***OCP 6.10.***

Al 2023, lograr incrementar en 11 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.

***OCP 6.11.***

Al 2025, lograr incrementar en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.

**7.2 Recursos asignados a los OCP**

D'Alessio (2008) indicó que los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Asimismo, añadió que es importante mencionar que la ejecución de las estrategias dependerá en gran medida de la correcta asignación de los recursos que se tengan disponibles (p. 395). A fin de brindar mayor detalle del tipo de recurso que será asignado a cada uno de los objetivos de corto plazo, es necesario indicar que se recurrirá a la clasificación de las 7Ms. D'Alessio (2004) señaló que “las siete emes son los recursos del área de operaciones que la gerencia debe hacer productivos en función de los resultados propuestos” (p. 9). Adicionalmente, mencionó que la clasificación se compone de la siguiente manera: (a) materiales, directos e



indirectos; (b) mano de obra, se trata de personas desde gerentes hasta trabajadores; (c) maquinas, activos productivos; (d) medio ambiente, clima organizacional y ambiente laboral; (e) métodos, procedimientos y sistemas; (f) mentalidad, cultura organizacional y paradigmas; y (g) moneda, dinero (D'Alessio, 2004).

Cabe resaltar que los recursos principalmente requeridos para la obtención de los objetivos de corto plazo son: (a) método, (b) mentalidad y (c) moneda. El recurso método corresponde a la implementación de procedimientos que conlleven a un mejor funcionamiento de la Municipalidad de San Miguel, en beneficio del distrito en general. En lo que concierne a mentalidad, este recurso se estima necesario principalmente en lo referido a las alianzas estratégicas con otros distritos y con entidades estatales y/o particulares. Con respecto al recurso moneda, es importante señalar que el mismo es de vital importancia para el funcionamiento del órgano municipal, a fin de llevar a cabo las mejoras correspondientes en el distrito y, de esta manera, poder alcanzar la visión propuesta. La Tabla 25 y la Tabla 26 muestran la asignación de recursos para San Miguel.



Tabla 25

## Recursos Asignados a los OLP1, OLP2, OLP3

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
OLP 1. Lograr en los próximos 15 años que San Miguel se ubique en el quinto lugar de los distritos con mayor producción económica de Lima Metropolitana. Actualmente, San Miguel se encuentra en el puesto 14 de 43 distritos en el ranking de la producción económica de Lima Metropolitana.	OCP 1.1 En el 2011, realizar un estudio para empadronar todos los establecimientos comerciales del distrito para determinar el sector comercial y volumen de ventas de cada uno de ellos.	Moneda/Mano de Obra
	OCP 1.2 Al 2011, crear la gerencia comercial de la Municipalidad	Moneda/Mano de Obra
	OCP 1.3 Al 2011, suscribir acuerdos de entendimiento con todos los establecimientos comerciales más grandes del distrito a fin de establecerles beneficios en función del incremento en su volumen de ventas.	Mentalidad/Método
	OCP 1.4 Al 2011, lograr la creación del programa denominado "El buen vecino San Miguelino", el cual consiste en el otorgamiento de una credencial a las personas que paguen puntualmente sus tributos para que presentándolo tengan descuentos en los establecimientos comerciales ubicados en San Miguel.	Método
	OCP 1.5 Al 2011, realizar una alianza con agencias de transportes y turismo para realizar el tour de compras San Miguelino para turistas en escala en el aeropuerto.	Método
	OCP 1.6 Al 2014, estar en el puesto 12 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Mentalidad/Método
	OCP 1.7 Al 2017, estar en el puesto 10 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Mentalidad/Método
	OCP 1.8 Al 2020, estar en el puesto 8 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Mentalidad/Método
	OCP 1.9 Al 2023, estar en el puesto 6 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Mentalidad/Método
	OCP 1.10 Al 2025, estar en el puesto 5 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Mentalidad/Método
OLP 2. Al 2025 reducir en San Miguel el número de actos delictivos de la siguiente manera: (a) delitos contra el patrimonio de 450 hechos delictivos al año a 72 hechos al año, (b) delitos contra la vida, el cuerpo y la salud de 29 hechos delictivos al año a 3 hechos al año, (c) delitos contra la libertad de 27 hechos delictivos al año a 2 hechos al año, y (d) eliminar los 11 centros de comercialización de drogas ubicados en el distrito.	OCP 2.1 Al 2011, suscribir un acuerdo con todos los distritos limítrofes relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.	Mentalidad/Método
	OCP 2.2 Lograr al 2011 un aumento de 20% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Moneda
	OCP 2.3 Lograr al 2011 incrementar en 25% el número de serenos del distrito.	Moneda/Mano de Obra
	OCP 2.4 Lograr al 2014 un aumento de 40% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total del 100% del presupuesto actual.	Moneda
	OCP 2.5 Al 2014, contar con 25% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto al 2011.	Moneda/Maquinaría
	OCP 2.6 Lograr al 2014 instalar una alarma inteligente en el 25% de las manzanas del distrito.	Moneda/Materiales
	OCP 2.7 Lograr al 2014 incrementar en 50% el número de serenos del distrito con respecto al 2011.	Moneda/Mano de Obra
	OCP 2.8 Al 2014, instalar una oficina de Serenazgo en cada una de las urbanizaciones del distrito.	Moneda/Mano de Obra/Materiales
	OCP 2.9 Al 2014, reducir el número delitos contra el patrimonio a 350, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 25, delitos contra la libertad de 22 y eliminar los centros de comercialización de drogas.	Método
	OCP 2.10 Lograr al 2017 un aumento de 60% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Moneda
	OCP 2.11 Al 2017, contar con 50% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto al 2011.	Moneda/Maquinaría
	OCP 2.12 Lograr al 2017 instalar una alarma inteligente en el 50% de las manzanas del distrito.	Moneda/Materiales
	OCP 2.13 Lograr al 2017 incrementar en 100% el número de serenos del distrito con respecto al 2011.	Moneda
	OCP 2.14 Al 2017, reducir el número delitos contra el patrimonio a 250, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 20, delitos contra la libertad de 17.	Método
	OCP 2.15 Lograr al 2020 un aumento de 80% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Moneda
	OCP 2.16 Lograr al 2020 instalar una alarma inteligente en el 75% de las manzanas del distrito.	Moneda/Materiales
	OCP 2.17 Al 2020, reducir el número delitos contra el patrimonio a 150, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 15, delitos contra la libertad de 12.	Método
	OCP 2.18 Lograr al 2023 un aumento de 90% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Moneda
	OCP 2.19 Lograr al 2023 instalar una alarma inteligente en el 100% de las manzanas del distrito.	Moneda/Materiales
	OCP 2.20 Al 2023, reducir el número delitos contra el patrimonio a 100, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 10, delitos contra la libertad de 7.	Método
OCP 2.21 Lograr al 2025 un aumento de 100% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.	Moneda	
OCP 2.22 Al 2025, reducir el número delitos contra el patrimonio a 72, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 3, delitos contra la libertad de 2.	Método	
OLP 3. Al 2025 lograr que la educación ofrecida en San Miguel sea de calidad y que la asistencia al sistema educativo regular pase de 78.8% a 95%.	OCP 3.1 Al 2011, desarrollar una campaña de concientización de la importancia de la educación escolar.	Moneda/Materiales
	OCP 3.2 Al 2014, haber implementado una biblioteca municipal en el 25% de las urbanizaciones del distrito.	Moneda/Mano de Obra/Materiales
	OCP 3.3 Al 2014, lograr haber suscrito convenios con el 15% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Método
	OCP 3.4 Al 2014, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 80%	Método
	OCP 3.5 Al 2017, haber implementado una biblioteca municipal en el 50% de las urbanizaciones del distrito.	Moneda/Mano de Obra/Materiales
	OCP 3.6 Al 2017, lograr haber suscrito convenios con el 40% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Método
	OCP 3.7 Al 2017, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 84%.	Método
	OCP 3.8 Al 2020, haber implementado una biblioteca municipal en el 100% de las urbanizaciones del distrito.	Moneda/Mano de Obra/Materiales
	OCP 3.9 Al 2020, lograr haber suscrito convenios con el 60% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Método
	OCP 3.10 Al 2020, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 89%.	Método
	OCP 3.11 Al 2023, lograr haber suscrito convenios con el 80% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Método
	OCP 3.12 Al 2023, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 91%.	Método
	OCP 3.13 Al 2025, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 95%.	Método

Tabla 26

## Recursos Asignados a los OLP4, OLP5, OLP6

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
OLP 4. Al 2025, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica en San Miguel pase de 62.2% a 100%.	OCP 4.1 Al 2011, empadronar a los habitantes del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.	Método
	OCP 4.2 Al 2014, suscribir convenios con el 100% de las clínicas privadas ubicadas en San Miguel, a fin de lanzar el seguro médico San Miguelino.	Método
	OCP 4.3 Al 2014, incrementar en 25% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.	Moneda
	OCP 4.4 Al 2014, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 70%	Mano de Obra/Moneda/Método
	OCP 4.5 Al 2017, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 78%.	Mano de Obra/Moneda/Método
	OCP 4.6 Al 2017, incrementar en 50% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.	Moneda/Mano de Obra/Materiales/Maquinaria
	OCP 4.7 Al 2020, lograr la construcción de un segundo policlínico municipal.	Método/Moneda
	OCP 4.8 Al 2020, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 90%.	Método
	OCP 4.9 Al 2023, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 95%.	Método
	OCP 4.10 Al 2025, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 100%.	Método
OLP 5. Al 2025 reducir el impacto ambiental del distrito, centrándose en los siguientes aspectos: (a) reducción de las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OCP 5.1 Al 2011 realizar un estudio y establecer los indicadores de: (a) contaminación del mar, (b) emisiones de CO2, (c) generación de residuos sólidos, (d) contaminación sonora.	Método/Moneda
	OCP 5.2 Al 2011, realizar campañas y actividades relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente.	Método
	OCP 5.3 Al 2014, reducir en la Municipalidad al 50% el consumo de: (a) agua, (b) energía, (c) papel y materiales, (d) combustible y (e) generación de residuos.	Método
	OCP 5.4 Al 2014, aumentar en 30% las áreas verdes del distrito.	Moneda/Mano de obra
	OCP 5.5 Lograr al 2014 que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.	Método
	OCP 5.6 Al 2014, reducir las emisiones de CO2 en 5%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 10%, (c) reducir la contaminación sonora en 10% y (d) disminución en 10 % de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).	Método
	OCP 5.7 Al 2017, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.	Moneda/Método
	OCP 5.8 Al 2017, aumentar en 50% las áreas verdes del distrito.	Moneda/Mano de obra
	OCP 5.9 Al 2017, reducir las emisiones de CO2 en 10%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 20%, (c) reducir la contaminación sonora en 20% y (d) disminución en 20 % de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).	Método
	OCP 5.10 Al 2020, reducir las emisiones de CO2 en 15%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 35%, (c) reducir la contaminación sonora en 35%, y (d) disminución en 35 % de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).	Método
	OCP 5.11 Al 2023, reducir las emisiones de CO2 en 18%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 45%, (c) reducir la contaminación sonora en 45% y (d) disminución en 45 % de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).	Método
OCP 5.12 Al 2025, reducir las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50% y (d) disminución en 50 % de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).	Método	
OLP 6. Al 2025 lograr que San Miguel incremente en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008, a fin de ser reconocido como el distrito más comercial de Lima Metropolitana.	CP 6.1 Al 2011, realizar un estudio del distrito a fin de identificar las zonas más propicias para la instalación de establecimientos comerciales según su tipo y promover las zonas con mayor número de establecimientos según cada tipo a fin de lograr corredores comerciales.	Moneda/Método
	OCP 6.2 Al 2011, iniciar una campaña de incentivo para la formalización de las empresas informales del distrito.	Método
	OCP 6.3 Al 2011, suscribir un convenio con la corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) a fin de contar con una oficina de información y asesoría comercial en la Municipalidad.	Método
	OCP 6.4 En el 2011 crear un concurso de frecuencia anual para promover ideas de negocios entre los pobladores del distrito.	Método
	OCP 6.5 En el 2011, crear una incubadora de negocios en la Municipalidad a cargo de la Gerencia Comercial.	Método/Mano de Obra/Moneda
	OCP 6.6 Al 2014, lograr la concesión del 50% de los terrenos anexos a la playa a empresas del sector diversión como discotecas, restaurantes y parques de diversiones.	Método
	OCP 6.7 Al 2014, lograr el doble de establecimientos comerciales con relación al 2008.	Método
	OCP 6.8 Al 2017, lograr incrementar en cinco veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	Método
	OCP 6.9 Al 2020, lograr incrementar en ocho veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	Método
	OCP 6.10 Al 2023, lograr incrementar en 11 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	Método
	OCP 6.11 Al 2025, lograr incrementar en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	Método

Tabla 27

## Objetivos de Corto Plazo por Año de Ejecución

OLP	Objetivos de Corto Plazo por Años								
	2011	2014	2017	2020	2023	2025			
OLP 1. Lograr en los próximos 15 años que San Miguel se ubique en el quinto lugar de los distritos con mayor producción económica de Lima Metropolitana. Actualmente, San Miguel se encuentra en el puesto 14 de 43 distritos en el ranking de la producción económica de Lima Metropolitana.	<p>OCP 1.1 Realizar un estudio para empadronar todos los establecimientos comerciales del distrito para determinar el sector comercial y volumen de ventas de cada uno de ellos.</p> <p>OCP 1.2 Crear la gerencia comercial de la Municipalidad.</p> <p>OCP 1.3 Suscribir acuerdos de entendimiento con todos los establecimientos comerciales más grandes del distrito a fin de establecerles beneficios en función del incremento en su volumen de ventas.</p> <p>OCP 1.4 Lograr la creación del programa denominado "El Buen vecino San Miguelino".</p> <p>OCP 1.5 Realizar una alianza con agencias de transportes y turismo para realizar el tour de compras San Miguelino para turistas en escala en el aeropuerto.</p>	OCP 1.6 Al 2014, estar en el puesto 12 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 1.7 Al 2017 estar en el puesto 10 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 1.8 Al 2020, estar en el puesto 8 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 1.9 Al 2023, estar en el puesto 6 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 1.10 Al 2025, estar en el puesto 5 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.			
OLP 2. Al 2025, reducir en San Miguel el número de actos delictivos de la siguiente manera: (a) delitos contra el patrimonio de 450 hechos delictivos al año a 72 hechos al año, (b) delitos contra la vida, el cuerpo y la salud de 29 hechos delictivos al año a 3 hechos al año, (c) delitos contra la libertad de 27 hechos delictivos al año a 2 hechos al año, y (d) eliminar los 11 centros de comercialización de drogas ubicados en el distrito.	OCP 2.1 Suscribir un acuerdo con todos los distritos limítrofes relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.	<p>OCP 2.2 Lograr al 2011 un aumento de 20% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.</p> <p>OCP 2.3 Lograr incrementar en 25% el número de serenatos del distrito.</p>	<p>OCP 2.4 Lograr al 2014 un aumento de 40% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total del 100% del presupuesto actual.</p> <p>OCP 2.5 Contar con 25% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto.</p> <p>OCP 2.6 Lograr instalar una alarma inteligente en el 25% de las manzanas del distrito.</p> <p>OCP 2.7 Lograr incrementar en 50% el número de serenatos del distrito con respecto.</p> <p>OCP 2.8 Instalar una oficina de Serenazgo en cada una de las urbanizaciones del distrito.</p> <p>OCP 2.9 Reducir el número delitos contra el patrimonio a 350, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 25, delitos contra la libertad de 22 y eliminar los centros de comercialización de drogas.</p>	<p>OCP 2.10 Lograr al 2017 un aumento de 60% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.</p> <p>OCP 2.11 Contar con 50% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto.</p> <p>OCP 2.12 Lograr instalar una alarma inteligente en el 50% de las manzanas del distrito.</p> <p>OCP 2.13 Lograr incrementar en 100% el número de serenatos del distrito con respecto.</p> <p>OCP 2.14 Reducir el número delitos contra el patrimonio a 250, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 20, delitos contra la libertad de 17.</p>	<p>OCP 2.15 Lograr al 2020 un aumento de 80% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.</p> <p>OCP 2.16 Lograr instalar una alarma inteligente en el 75% de las manzanas del distrito.</p> <p>OCP 2.17 Reducir el número delitos contra el patrimonio a 150, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 15, delitos contra la libertad de 12.</p>	<p>OCP 2.18 Lograr al 2023 un aumento de 90% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.</p> <p>OCP 2.19 Lograr instalar una alarma inteligente en el 100% de las manzanas del distrito.</p> <p>OCP 2.20 Reducir el número delitos contra el patrimonio a 100, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 10, delitos contra la libertad de 7.</p>	OCP 2.21 Lograr al 2025 un aumento de 100% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.		
OLP 3. Al 2025, lograr que la educación ofrecida en San Miguel sea de calidad y que la asistencia al sistema educativo regular pase de 78.8% a 95%.	OCP 3.1 Desarrollar una campaña de concientización de la importancia de la educación escolar.	<p>OCP 3.2 Haber implementado una biblioteca municipal en el 25% de las urbanizaciones del distrito.</p> <p>OCP 3.3 Lograr haber suscrito convenios con el 15% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.</p>	OCP 3.4 Lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 80%.	<p>OCP 3.5 Haber implementado una Biblioteca Municipal en el 50% de las urbanizaciones del distrito.</p> <p>OCP 3.6 Lograr haber suscrito convenios con el 40% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.</p>	OCP 3.7 Lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 84%.	<p>OCP 3.8 Haber implementado una biblioteca municipal en el 100% de las urbanizaciones del distrito.</p> <p>OCP 3.9 Lograr haber suscrito convenios con el 60% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.</p>	OCP 3.10 Lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 89%.	OCP 3.11 Lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 91%.	OCP 3.12 Lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 95%.
OLP 4. Al 2025, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica en San Miguel pase de 62.2% a 100%.	OCP 4.1 Empadronar a los habitantes del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.	<p>OCP 4.2 Suscribir convenios con el 100% de las clínicas privadas ubicadas en San Miguel, a fin de lanzar el seguro médico san miguelino.</p> <p>OCP 4.3 Incrementar en 25% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.</p>	OCP 4.4 Lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 70%.	<p>OCP 4.5 Suscribir convenios con el 100% de las clínicas privadas ubicadas en San Miguel, a fin de lanzar el seguro médico san miguelino.</p> <p>OCP 4.6 Incrementar en 50% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.</p> <p>OCP 4.7 Lograr la construcción de un segundo policlínico municipal.</p>	OCP 4.8 Lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 90%.	OCP 4.9 Lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 95%.	OCP 4.10 Lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 100%.		
OLP 5. Al 2025, reducir el impacto ambiental del distrito, centrándose en los siguientes aspectos: (a) reducción de las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50% y (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).	<p>OCP 5.1 Realizar un estudio y establecer los indicadores de: (a) contaminación del mar, (b) emisiones de CO2, (c) generación de residuos sólidos y (d) contaminación sonora.</p> <p>OCP 5.2 Realizar campañas y actividades relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente.</p>	<p>OCP 5.3 Reducir en la Municipalidad al 50% el consumo de: (a) agua, (b) energía, (c) papel y materiales, (d) combustible, y (e) generación de residuos.</p> <p>OCP 5.4 Aumentar en 30% las áreas verdes del distrito.</p> <p>OCP 5.5 Lograr al que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.</p>	<p>OCP 5.6 Reducir las emisiones de CO2 en 5%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 10%, (c) reducir la contaminación sonora en 10%, (d) disminución en 10% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).</p> <p>OCP 5.7 Lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.</p>	<p>OCP 5.8 Aumentar en 50% las áreas verdes del distrito.</p> <p>OCP 5.9 Reducir las emisiones de CO2 en 10%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 20%, (c) reducir la contaminación sonora en 20% y (d) disminución en 20% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).</p>	<p>OCP 5.10 Reducir las emisiones de CO2 en 15%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 35%, (c) reducir la contaminación sonora en 35%, (d) disminución en 35% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).</p> <p>OCP 5.11 Reducir las emisiones de CO2 en 18%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 45%, (c) reducir la contaminación sonora en 45%, (d) disminución en 45% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).</p>	OCP 5.12 Reducir las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito (Año base 2010).			
OLP 6. Al 2025, lograr que San Miguel incremente en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008, a fin de ser reconocido como el distrito más comercial de Lima Metropolitana.	<p>CP 6.1 Realizar un estudio del distrito a fin de identificar las zonas más propicias para la instalación de establecimientos comerciales según su tipo y promover las zonas con mayor número de establecimientos según cada tipo a fin de lograr corredores comerciales.</p> <p>OCP 6.2 Iniciar una campaña de incentivo para la formalización de las empresas informales del distrito.</p> <p>OCP 6.3 Suscribir un convenio con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) a fin de contar con una oficina de información y asesoría comercial en la Municipalidad.</p> <p>OCP 6.4 Crear un concurso de frecuencia anual para promover ideas de negocios entre los pobladores del distrito.</p> <p>OCP 6.5 Crear una incubadora de negocios en la Municipalidad a cargo de la Gerencia Comercial.</p>	<p>OCP 6.6 Lograr la concesión del 50% de los terrenos anexos a la playa a empresas del sector diversión como discotecas, restaurantes y parques de diversiones.</p> <p>OCP 6.7 Lograr el doble de establecimientos comerciales con relación al 2008.</p>	OCP 6.8 Lograr incrementar en cinco veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	OCP 6.9 Lograr incrementar en ocho veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	OCP 6.10 Lograr incrementar en 11 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	OCP 6.11 Lograr incrementar en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.			

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

“Los límites del accionar de la gerencia que acotan una estrategia se denominan políticas” (D’Alessio, 2008, p. 388). Es importante mencionar que este mismo autor expresó que las políticas deben estar alineadas siempre con los valores que se propugnan en la organización. Para San Miguel, se presentan a continuación las políticas relacionadas con las estrategias propuestas para el distrito:

Estrategia 1: Creación de corredores comerciales.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la inversión.
2. Atender las necesidades de los pobladores.
3. Incentivar el establecimiento de comercios.
4. Generar plazas de trabajo.

Estrategia 2: Impulsar el turismo en el distrito.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Incentivar el establecimiento de comercios.
2. Generar plazas de trabajo.
3. Promover la inversión.

Estrategia 3: Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Gestionar el manejo adecuado de los recursos.
2. Invertir en el desarrollo del capital humano.
3. Atender las necesidades de los pobladores.
4. Fomentar relaciones con la comunidad.

5. Atención con altos estándares de calidad.

Estrategia 4: Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la inversión.
2. Incentivar el establecimiento de comercios.
3. Atender las necesidades de los pobladores.
4. Generar plazas de trabajo.

Estrategia 5: Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la inversión.
2. Incentivar el establecimiento de comercios.
3. Atender las necesidades de los pobladores.
4. Generar plazas de trabajo.

Estrategia 6: Promover la formalización de las empresas.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Generar plazas de trabajo.
2. Incentivar el establecimiento de comercios.

Estrategia 9: Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover actividades educativas, sociales y culturales.
2. Promover alianzas con el sector privado para financiar proyectos en beneficio de los pobladores.
3. Atender las necesidades de los pobladores.

4. Invertir en desarrollo de capital humano.

Estrategia 10: Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover alianzas con el sector privado para financiar proyectos en beneficio de los pobladores.
2. Atender las necesidades de los pobladores.
3. Invertir en desarrollo de capital humano.

Estrategia 11: Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Invertir en desarrollo de capital humano.
2. Atender las necesidades de los pobladores.
3. Gestionar el manejo adecuado de los recursos.

Estrategia 12: Reingeniería del área de Planeamiento.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Gestionar el manejo adecuado de los recursos.
2. Atención con altos estándares de calidad.

Estrategia 13: Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la conservación del medio ambiente.
2. Atender las necesidades de los pobladores.
3. Gestionar el manejo adecuado de los recursos.

Estrategia 14: Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la inversión.



2. Incentivar el establecimiento de comercios
3. Atender las necesidades de los pobladores.
4. Generar plazas de trabajo.

Estrategia 15: Promover el potencial comercial del distrito.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la inversión.
2. Incentivar el establecimiento de comercios.
3. Atender las necesidades de los pobladores.
4. Generar plazas de trabajo.

Estrategia 16: Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Promover la inversión.
2. Incentivar el establecimiento de comercios.
3. Generar plazas de trabajo.

Estrategia 17: Integración del vecino con la Municipalidad.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Atender las necesidades de los pobladores.
2. Promover actividades educativas, sociales y culturales.

Estrategia 20: Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Atender las necesidades de los pobladores.
2. Integración con entidades estatales en beneficio de los pobladores.

Estrategia 21: Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.

Las políticas relacionadas a esta estrategia son las siguientes:

1. Atender las necesidades de los pobladores.
2. Integrar las capacidades de los gobiernos locales limítrofes para combatir problemas comunes.

#### **7.4 Estructura de San Miguel**

La estructura organizacional de la Municipalidad de San Miguel se encuentra en el organigrama presentado en el capítulo IV. El organigrama del Municipio presenta una estructura engorrosa y poblada de subdivisiones. Debido a lo expresado, se estima conveniente realizar modificaciones a la estructura organizacional de la Municipalidad de San Miguel y, por tanto, suprimir algunas instancias, fusionar otras y proponer la creación de nuevas. En la Figura 16, se muestran los cambios realizados a la estructura organizacional de la Municipalidad de San Miguel. En tal sentido, los cambios serían los siguientes:

1. *Creación de la Gerencia Comercial*, este órgano se encargaría del control, promoción y captación de las inversiones que se hayan realizado, y estén por realizarse en el distrito. Asimismo, se encargaría de brindar asesoría técnica comercial a los establecimientos comerciales del distrito que así lo requieran. De igual forma, este órgano sería el encargado de realizar y/o encomendar los estudios y trabajos en pro de la explotación comercial del distrito.
2. *Creación de la Gerencia de Atención al Vecino*, este órgano tendrá como encargo realizar y controlar todos los programas sociales que se realicen en el distrito. Asimismo, implementará y supervisará los comités distritales. Entre las áreas que comprenderá las

labores de este órgano están: (a) cultura, (b) salud, (c) deporte, (d) recreación, (e) participación vecinal, (f) educación y (g) social.

3. *Creación de la Gerencia de Tecnología*, este órgano tendrá dentro de sus funciones velar por los temas de informática y tecnologías de la información de la Municipalidad en relación con los vecinos, entidades públicas o privadas y proveedores.
4. *Fusión de Gerencias*, como parte de los cambios propuestos a la estructura organizacional de la Municipalidad de San Miguel se han realizado fusiones de gerencias. En tal sentido, se ha fusionado las siguientes: (a) de participación vecinal y promoción social con la Gerencia de Desarrollo Humano y con los comités distritales, el resultado de esta fusión es la Gerencia de Atención al Vecino; (b) fusión de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y la Gerencia de la Policía Municipal y control de la ciudad, el resultado de ello es la Gerencia de Seguridad; (c) fusión de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente con la Gerencia de Desarrollo Humano; el resultado de ello es la Gerencia de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente.

### **7.5 Medio Ambiente y Ecología**

La preocupación por el medio ambiente es un aspecto que se ha considerado en las estrategias propuestas para San Miguel. En la gestión municipal, se busca principalmente manejar correctamente los temas referidos a: (a) reciclaje, (b) trato de aguas, (c) contaminación sonora, (d) manejo de desperdicios y (e) cuidado e incremento de áreas verdes en el distrito. En lo que concierne a la cantidad de desechos producidos en el distrito, se puede señalar que de acuerdo con el último informe realizado por el Ministerio del Ambiente, en el 2008, la generación per cápita de desechos fue de 0,6 kilos por habitante de Lima Metropolitana (El Comercio, 2011c). En consecuencia, por medio del cálculo de la cantidad de desechos producida por el número de

habitantes del distrito, en San Miguel se generaría aproximadamente 77,464 kilos de basura al día.

Dado lo alarmante de las cifras en solamente la generación de desechos en el distrito, en la nueva estructura organizacional se ha propuesto la creación de la gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente que velará por los temas medio ambientales mencionados. El trabajo de esta nueva dependencia consistirá principalmente en la ejecución y control de las estrategias planteadas en torno a los temas medioambientales en San Miguel. Cabe mencionar que la preservación y mejoramiento de las condiciones medioambientales contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del distrito y, a su vez, presente implicancias en el aspecto de la competitividad del distrito.

## **7.6 Recursos Humanos**

Cuando se realizó el análisis de las condiciones internas de San Miguel, se detectó que en la Municipalidad no se contaba con un planeamiento de recursos humanos que implicara planes de carrera, política de incentivos y capacitación. Por tal motivo, para poder implementar adecuadamente las estrategias propuestas, se requiere, en primera instancia, la evaluación a todo el personal de la Municipalidad. La Figura 16 muestra el organigrama propuesto para San Miguel. Seguidamente, se requiere la contratación de personal con experiencia y técnicamente calificado según el área de la Municipalidad donde vaya a laborar. Será indispensable que el personal que se contrate cuente con conocimientos en administración pública, administración de empresas y gestión empresarial. Asimismo, se requiere de personal con sólida formación ética y moral.

De otro lado, es necesario que la Municipalidad se preocupe de capacitar y preparar a sus colaboradores constantemente. De igual forma, será necesario implementar una clara política de

ascensos y diseñar una línea de carrera según las particularidades de la organización. Estos cambios deberán ser conocidos por el íntegro de los colaboradores. En cuanto a la mano de obra del distrito en general, el Municipio deberá preocuparse por más inserción vecinal, además de establecer centros de capacitación e investigación en materia comercial, así como en el mejoramiento y promoción de capacidades empresariales de sus habitantes.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Para lograr la implementación de las estrategias propuestas y, por tanto, la transformación de San Miguel, se requerirá la activa participación de la población y de las autoridades del distrito. Asimismo, será indispensable ejercer un liderazgo transformacional al interior de la Municipalidad de San Miguel, a fin de mitigar el riesgo al rechazo a los cambios que se proponen en la estructura organizacional y manejo de la administración del distrito. Para el éxito de San Miguel como distrito comercial, resulta vital promover las inversiones en el distrito. Asimismo, se deberá crear una cultura de emprendimiento en el distrito, y de asesoría y vocación de servicio por parte de los colaboradores de la Municipalidad. Es importante mencionar también que, para la obtención del cambio en el distrito, será fundamental estar consciente de la ubicación privilegiada del distrito y obtener ventaja sobre ello. Convertir a San Miguel en un distrito próspero requiere en gran medida de la capacidad de liderazgo de sus autoridades. Se estima conveniente para esta actividad que las autoridades de San Miguel ejerzan un liderazgo transformacional. Este tipo de líderes se caracteriza por buscar siempre el beneficio colectivo, en base a valores que beneficien a la colectividad en general y no a intereses personales (D'Alessio, 2010).

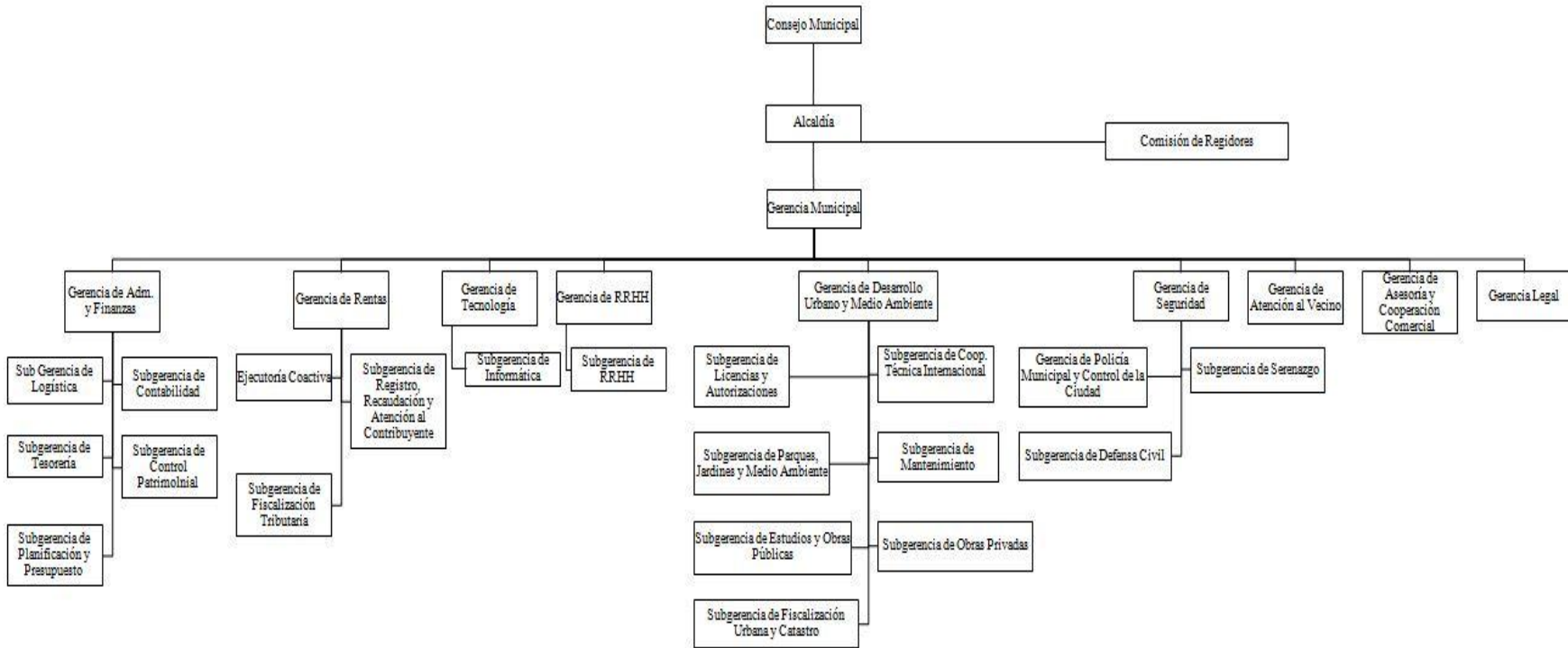


Figura 16. Organigrama propuesto para la Municipalidad de San Miguel

## 7.8 Conclusiones

En el presente capítulo, se ha llevado a cabo la implementación estratégica mediante la proposición de objetivos a corto plazos desafiantes y realistas. Asimismo, se han propuesto políticas como puntos directrices de las estrategias y que confluyen con los objetivos de corto plazo en la obtención de los objetivos de largo plazo. La implementación para su éxito requiere de cambios en la estructura organizacional de la Municipalidad de San Miguel, así como cambios en torno a las políticas de conservación del medio ambiente y recursos humanos.

En el caso de los temas relacionados al medio ambiente, se ha propuesto la creación de la gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente, la cual tendrá a su cargo el desarrollo del aspecto medio ambiental en coordinación con el desarrollo urbano y comercial del distrito. Para el caso de recursos humanos, se ha propuesto la creación de la gerencia de recursos humanos, la cual se encargará de evaluar, contratar y buscar capacitación de los colaboradores del Municipio. Asimismo, este órgano será el encargado de preparar las políticas de líneas de carrera, retención del talento y clima organizacional.

Finalmente, es importante mencionar que para que el cambio que se propone realmente sea adoptado por los colaboradores del Municipio de San Miguel como por el distrito en general, se hace necesario un liderazgo transformacional. En el caso en particular que ocupa esta investigación, el indicado para liderar el cambio sería el alcalde del distrito.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control, a diferencia de las otras etapas, se realiza constantemente a lo largo del Plan Estratégico. En esta etapa, se consideran las revisiones y correcciones sobre todos los aspectos. La visión estratégica deberá ser holística y adecuarse a los cambios que se vayan presentando, ya que, si no se corrigen, el Plan Estratégico pierde su efectividad (D'Alessio, 2008). Una herramienta importante que se encuentra al servicio de la evaluación y control de las medidas que se toman en una organización es el Cuadro de Mando Integral, el mismo que integra las medidas tomadas en una organización por medio de una visión rápida y global de las actividades empresariales (Kaplan & Norton, 2001).

El cuadro de mando otorga información de las actividades de la empresa desde cuatro perspectivas diferentes. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), las perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral son las siguientes: (a) Perspectiva del cliente, (b) Perspectiva interna, (c) Perspectiva de innovación y aprendizaje y (d) Perspectiva financiera. Cabe señalar que, para el caso en específico de San Miguel, se ha modificado la denominación de las perspectivas de control en función de las particulares del análisis.

### 8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica de San Miguel está a cargo de los diversos órganos de la Municipalidad. La evaluación consistirá en la supervisión periódica del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, así como el uso adecuado de los recursos asignados a cada uno de ellos. De igual forma, se evaluarán los objetivos de corto plazo a fin de cerciorar su pertinencia o su necesidad de cambio para adecuarse a su entorno. Para San Miguel, se ha visto conveniente establecer cuatro perspectivas de control. Las perspectivas elegidas para San Miguel son las

siguientes: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) social y de medio ambiente, las cuales permitirán un adecuado control y monitoreo de los 78 objetivos de corto plazo planteados.

### **Financiera.**

Las mediciones del rendimiento financiero permiten evaluar si las estrategias que se han propuesto para la organización, así como su implementación y ejecución, están realmente contribuyendo a las mejoras propuestas (Kaplan & Norton, 2001). Para la perspectiva financiera, se han establecido indicadores que, principalmente, permitan conocer el desarrollo de los presupuestos de las áreas relacionadas directamente con el bienestar y calidad de vida de los vecinos de San Miguel. Asimismo, se ha puesto énfasis en las adquisiciones de activos concernientes a mejorar las labores de seguridad y salud del distrito. Por otro lado, se ha puesto énfasis en los indicadores de desarrollo de presupuestos de seguridad y de promoción del distrito, a fin de generar un clima ideal para atraer inversiones a San Miguel.

### **Clientes.**

Para el caso de San Miguel, es importante señalar que se debe reconocer como clientes tanto a los vecinos como a los establecimientos comerciales y/o empresas que se ubican en el distrito. Asimismo, es importante señalar que también son clientes potenciales del distrito toda la población de Lima Metropolitana. De igual forma, en relación con la perspectiva de clientes, se ha establecido indicadores que reflejen las mejoras en temas relacionados con el bienestar de residir y hacer empresa en el distrito. Asimismo, se ha establecido como indicadores el número de personas que puedan ser asistidas por los diversos programas o iniciativas que pretende realizar la Municipalidad de San Miguel.

### **Procesos.**

Para poder atraer mayor inversión al distrito y brindar mejores servicios, la Municipalidad de San Miguel debe enfatizar la reestructuración de sus procesos de gestión. En tal sentido, se han establecido indicadores que permitan evaluar aspectos tan primordiales, como el tiempo de espera para realizar trámites en la Municipalidad. Asimismo, cabe señalar que, de lograr una gestión eficiente y ágil, también se estará contribuyendo con el cuidado del medio ambiente, ya que es posible reducir la cantidad de recursos como papel o energía al dejarlos de lado para hacer más eficiente los procesos del municipio. El mejorar los procesos permitirá reconocer a la Municipalidad de San Miguel y, por tanto, al distrito en general como espacio eficiente, productivo y atractivo para la realización de actividades y proyectos. Para convertir a San Miguel en un distrito próspero comercialmente, es de vital importancia el rol que juegan los clientes del mismo, entendiendo por estos tanto a los residentes en el distrito como a la población flotante del mismo.

### **Social y de medio ambiente.**

San Miguel no presenta suficientes programas sociales de envergadura; en tal sentido, por medio de esta perspectiva se pretende evaluar y controlar el desarrollo de diversas iniciativas sociales y medio ambientales que contribuyan con el desarrollo del distrito y el bienestar de los vecinos. Los principales campos de desarrollo de las iniciativas sociales mencionadas son las siguientes: (a) salud, (b) educación y (c) seguridad. Respecto del tema medioambiental, es preciso indicar que los objetivos de corto plazo propuestos involucran tanto a los pobladores como a los establecimientos comerciales del distrito. De igual forma, el primer promotor y partícipe de iniciativas medio ambientales es la propia Municipalidad de San Miguel por medio del cuidado del medio ambiente en el desarrollo de sus funciones.

## 8.2 Tablero de Control Integrado

Según Ballvé (2000), el Tablero de Control Integrado es una medida de control para evaluar el desempeño sobre la base de cuatro perspectivas que, para el caso de San Miguel, fueron (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) social y de medio ambiente. Posee la característica de alinear a la organización detrás de un modelo de negocio, además de diagnosticar e informar. Asimismo, señaló que, con ello, se logrará direccionar la estrategia elegida para alcanzar los objetivos de largo plazo y, a su vez, cumplir la visión. La Tabla 28, muestra el Tablero de Control Integrado para San Miguel.

## 8.3 Conclusiones

A lo largo del presente capítulo, se han desarrollado los indicadores que permitirán controlar el avance y obtención de los objetivos de corto plazo. El cumplimiento de estos objetivos de corto plazo permitirá, a su vez, conseguir los objetivos de largo plazo, los cuales componen la visión de San Miguel. Al realizar la proposición de los indicadores y las perspectivas de control, se ha puesto especial énfasis en los puntos neurálgicos que conciernen al desarrollo del distrito. De otro lado, es importante mencionar que las perspectivas de control desarrolladas en el presente capítulo fueron las siguientes: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) social y de medio ambiente.

Tabla 28

## Tablero de Control Integrado

Objetivos	Indicador	Unidad
<b>Perspectiva de Social y del Medio Ambiente</b>		
OCP 2.1 AI 2011, suscribir un acuerdo con todos los distritos limítrofes relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.	Número de acuerdos	Unidades
OCP 2.6 Lograr al 2014 instalar una alarma inteligente en el 25% de las manzanas del distrito.	Número de alarmas instaladas/Número de manzanas	Porcentaje
OCP 2.8 AI 2014, instalar una oficina de Serenazgo en cada una de las urbanizaciones del distrito.	Número de oficinas/Número de Urbanizaciones	Porcentaje
OCP 2.9 AI 2014, reducir el número delitos contra el patrimonio a 350, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 25, delitos contra la libertad de 22 y eliminar los centros de comercialización de drogas.	Número de delitos	Unidades
OCP 2.12 Lograr al 2017 instalar una alarma inteligente en el 50% de las manzanas del distrito.	Número de alarmas instaladas/Número de manzanas	Porcentaje
OCP 2.14 AI 2017, reducir el número delitos contra el patrimonio a 250, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 20, delitos contra la libertad de 17.	Número de delitos	Unidades
OCP 2.16 Lograr al 2020, instalar una alarma inteligente en el 75% de las manzanas del distrito.	Número de alarmas instaladas/Número de manzanas	Porcentaje
OCP 2.17 AI 2020, reducir el número delitos contra el patrimonio a 150, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 15, delitos contra la libertad de 12.	Número de delitos	Unidades
OCP 2.19 Lograr al 2023, instalar una alarma inteligente en el 100% de las manzanas del distrito.	Número de alarmas instaladas/Número de manzanas	Porcentaje
OCP 2.20 AI 2023, reducir el número delitos contra el patrimonio a 100, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 10, delitos contra la libertad de 7.	Número de delitos	Unidades
OCP 2.22 AI 2025, reducir el número delitos contra el patrimonio a 72, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 3, delitos contra la libertad de 2.	Número de delitos	Unidades
OCP 3.1 AI 2011, desarrollar una campaña de concientización de la importancia de la educación escolar.	Campaña	Unidad
OCP 3.2 AI 2014, haber implementado una biblioteca municipal en el 25% de las urbanizaciones del distrito.	Número de bibliotecas/número de urbanizaciones	Porcentaje
OCP 3.3 AI 2014, lograr haber suscrito convenios con el 15% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Número de convenios/Número de colegios	Porcentaje
OCP 3.4 AI 2014, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 80%	Número de personas que asisten/personas en edad escolar	Porcentaje
OCP 3.5 AI 2017, haber implementado una biblioteca municipal en el 50% de las urbanizaciones del distrito.	Número de bibliotecas/número de urbanizaciones	Porcentaje
OCP 3.6 AI 2017, lograr haber suscrito convenios con el 40% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Número de convenios/Número de colegios	Porcentaje
OCP 3.7 AI 2017, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 84%	Número de personas que asisten/personas en edad escolar	Porcentaje
OCP 3.8 AI 2020, haber implementado una biblioteca municipal en el 100% de las urbanizaciones del distrito.	Número de bibliotecas/número de urbanizaciones	Porcentaje
OCP 3.9 AI 2020, lograr haber suscrito convenios con el 60% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Número de convenios/Número de colegios	Porcentaje
OCP 3.10 AI 2020, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 89%.	Número de personas que asisten/personas en edad escolar	Porcentaje
OCP 3.11 AI 2023, lograr haber suscrito convenios con el 80% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	Número de convenios/Número de colegios	Porcentaje
OCP 3.12 AI 2023, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 91%	Número de personas que asisten/personas en edad escolar	Porcentaje
OCP 3.13 AI 2025, lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 95%	Número de personas que asisten/personas en edad escolar	Porcentaje
OCP 4.1 AI 2011, empadronar a los habitantes del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.	Número de personas empadronadas	Unidades
OCP 4.2 AI 2014, suscribir convenios con el 100% de las clínicas privadas ubicadas en San Miguel, a fin de lanzar el seguro médico san miguelino.	Número de convenios/Total de clínicas	Porcentaje
OCP 4.4 AI 2014, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 70%	Personas con asistencia médica/Total población	Porcentaje
OCP 4.5 AI 2017, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 78%.	Personas con asistencia médica/Total población	Porcentaje
OCP 4.8 AI 2020, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 90%.	Personas con asistencia médica/Total población	Porcentaje
OCP 4.9 AI 2023, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 95%.	Personas con asistencia médica/Total población	Porcentaje
OCP 4.10 AI 2025, lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 100%.	Personas con asistencia médica/Total población	Porcentaje
OCP 5.1 AI 2011, realizar un estudio y establecer los indicadores de: (a) contaminación del mar, (b) emisiones de CO <sub>2</sub> , (c) generación de residuos sólidos, (d) contaminación sonora.	Estudio realizado	Unidad
OCP 5.2 AI 2011, realizar campañas y actividades relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente.	Campañas	Unidades
OCP 5.3 AI 2014, años reducir en la municipalidad al 50% el consumo de: (a) agua, (b) energía, (c) papel y materiales, (d) combustible, y (e) generación de residuos.	Consumo de 2014/Consumo del 2010	Porcentaje
OCP 5.4 AI 2014, aumentar en 30% las áreas verdes del distrito.	Áreas verdes 2014/Áreas verdes 2010	Porcentaje
OCP 5.5 Lograr al 2014 que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.	Locales con sistema de clasificación de desechos/Total de locales	Porcentaje
OCP 5.6 AI 2014, reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> en 5%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 10%, (c) reducir la contaminación sonora en 10%, (d) disminución en 10% de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	Niveles de contaminación 2014/Niveles de contaminación 2010	Porcentaje
OCP 5.8 AI 2017, aumentar en 50% las áreas verdes del distrito.	Áreas verdes 2017/Áreas verdes 2010	Porcentaje
OCP 5.9 AI 2017, reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> en 10%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 20%, (c) reducir la contaminación sonora en 20%, (d) disminución en 20% de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	Niveles de contaminación 2017/Niveles de contaminación 2010	Porcentaje
OCP 5.10 AI 2020, reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> en 15%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 35%, (c) reducir la contaminación sonora en 35%, (d) disminución en 35% de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	Niveles de contaminación 2020/Niveles de contaminación 2010	Porcentaje
OCP 5.11 AI 2023, reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> en 18%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 45%, (c) reducir la contaminación sonora en 45%, (d) disminución en 45% de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	Niveles de contaminación 2023/Niveles de contaminación 2010	Porcentaje
OCP 5.12 AI 2025, reducir las emisiones de CO <sub>2</sub> en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50% de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	Niveles de contaminación 2025/Niveles de contaminación 2010	Porcentaje
<b>Perspectiva Financiera</b>		
OCP 2.2 Lograr al 2011 un aumento de 20% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Presupuesto seguridad año actual/Presupuesto seguridad año anterior	Porcentaje
OCP 2.4 Lograr al 2014 un aumento de 40% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total del 100% del presupuesto actual.	Presupuesto seguridad 2014/Presupuesto seguridad 2011	Porcentaje
OCP 2.3 Lograr al 2011 incrementar en 25% el número de serenones del distrito.	Número de serenones al 2011/Número de serenones al 2010	Porcentaje
OCP 2.7 Lograr al 2014 incrementar en 50% el número de serenones del distrito con respecto del 2011.	Número de serenones al 2014/Número de serenones al 2011	Porcentaje
OCP 2.10 Lograr al 2017 un aumento de 60% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Presupuesto seguridad 2017/Presupuesto seguridad 2011	Porcentaje
OCP 2.5 AI 2014, contar con 25% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto del 2011.	Número de vehículos ligeros y pesados 2014/Número de vehículos ligeros y pesados 2011	Porcentaje
OCP 2.11 AI 2017, contar con 50% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto del 2011.	Número de vehículos ligeros y pesados 2017/Número de vehículos ligeros y pesados 2014	Porcentaje
OCP 2.13 Lograr al 2017 incrementar en 100% el número de serenones del distrito con respecto del 2011.	Número de serenones al 2017/Número de serenones al 2011	Porcentaje
OCP 2.15 Lograr al 2020 un aumento de 80% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Presupuesto seguridad 2020/Presupuesto seguridad 2011	Porcentaje
OCP 2.18 Lograr al 2023 un aumento de 90% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	Presupuesto seguridad 2023/Presupuesto seguridad 2011	Porcentaje
OCP 2.21 Lograr al 2025 un aumento de 100% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.	Presupuesto seguridad 2025/Presupuesto seguridad 2011	Porcentaje
OCP 4.3 AI 2014, incrementar en 25% el presupuesto del policlínico municipal con relación del 2011.	Presupuesto policlínico 2014/Presupuesto policlínico 2011	Porcentaje
OCP 4.6 AI 2017, incrementar en 50% el presupuesto del policlínico municipal con relación del 2011.	Presupuesto policlínico 2017/Presupuesto policlínico 2011	Porcentaje
OCP 4.7 AI 2020, lograr la construcción de un segundo policlínico municipal.	Construcción del Policlínico	Unidad
OCP 5.7 AI 2017, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.	Construcción de Planta Recicladora	Unidad
<b>Perspectiva Clientes</b>		
OCP 1.1 En el 2011 realizar un estudio para empadronar todos los establecimientos comerciales del distrito para determinar el sector comercial y volumen de ventas de cada uno de ellos.	Número de establecimientos comerciales empadronados	Unidades
OCP 1.3 AI 2011, suscribir acuerdos de entendimiento con todos los establecimientos comerciales más grandes del distrito a fin de establecerles beneficios en función del incremento en su volumen de ventas. incremento en su volumen de ventas.	Número de acuerdos	Unidades
OCP 1.4 AI 2011, lograr la creación del programa denominado "El buen vecino San Miguelino", el cual consiste en el otorgamiento de una credencial a las personas que paguen puntualmente sus tributos para que presentándolo tengan descuentos en los establecimientos comerciales ubicados en San Miguel.	Número de Vecinos que usan el programa	Unidades
OCP 1.5 AI 2011, realizar una alianza con agencias de transportes y turismo para realizar el tour de compras San Miguelino para turistas en escala en el aeropuerto.	Número de agencias participantes	Unidades
OCP 1.6 AI 2014, estar en el puesto 12 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Ranking de Distritos con mayor producción en Lima Metropolitana 2014	Posición en ranking
OCP 1.7 AI 2017, estar en el puesto 10 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Ranking de Distritos con mayor producción en Lima Metropolitana 2017	Posición en ranking
OCP 1.8 AI 2020, estar en el puesto 8 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Ranking de Distritos con mayor producción en Lima Metropolitana 2020	Posición en ranking
OCP 1.9 AI 2023, estar en el puesto 6 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Ranking de Distritos con mayor producción en Lima Metropolitana 2023	Posición en ranking
OCP 1.10 AI 2025, estar en el puesto 5 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	Ranking de Distritos con mayor producción en Lima Metropolitana 2025	Posición en ranking
OCP 6.1 AI 2011, realizar un estudio del distrito a fin de identificar las zonas más propicias para la instalación de establecimientos comerciales según su tipo y promover las zonas con mayor número de establecimientos según cada tipo a fin de lograr corredores comerciales.	Estudio de identificación de zonas con potencial comercial	Unidad
OCP 6.2 AI 2011 iniciar una campaña de incentivo para la formalización de las empresas informales del distrito.	Número de establecimientos formalizados	Unidades
OCP 6.3 AI 2011 suscribir un convenio con la corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) a fin de contar con una oficina de información y asesoría comercial en la Municipalidad.	Convenio	Unidad
OCP 6.4 En el 2011 crear un concurso de frecuencia anual para promover ideas de negocios entre los pobladores del distrito.	Número de nuevos negocios	Unidades
OCP 6.6 AI 2014 lograr la concesión del 50% de los terrenos anexos a la playa a empresas del sector diversión como discotecas, restaurantes y parques de diversiones.	Superficie de playa concesionada/Área total de playa	Porcentaje
OCP 6.7 AI 2014 lograr el doble de establecimientos comerciales con relación del 2008.	Número de establecimientos comerciales al 2014/Número de establecimientos comerciales al 2008	Porcentaje
OCP 6.8 AI 2017 lograr incrementar en cinco veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008.	Número de establecimientos comerciales al 2017/Número de establecimientos comerciales al 2008	Porcentaje
OCP 6.9 AI 2020 lograr incrementar en ocho veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008.	Número de establecimientos comerciales al 2020/Número de establecimientos comerciales al 2008	Porcentaje
OCP 6.10 AI 2023 lograr incrementar en 11 veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008.	Número de establecimientos comerciales al 2023/Número de establecimientos comerciales al 2008	Porcentaje
OCP 6.11 AI 2025 lograr incrementar en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008	Número de establecimientos comerciales al 2025/Número de establecimientos comerciales al 2008	Porcentaje
<b>Perspectiva Procesos</b>		
OCP 1.2 AI 2011 crear la gerencia comercial de la Municipalidad	Creación de la Gerencia Comercial	Unidad
OCP 6.5 En el 2011 crear una incubadora de negocios en la Municipalidad a cargo de la Gerencia Comercial.	Incubadora	Unidad

## Capítulo IX: Competitividad de San Miguel

“La competitividad puede analizarse desde dos perspectivas: en primer lugar, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad; y, en segundo lugar, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas” (Benzaquén, Del Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010a, p. 8). El análisis competitivo de San Miguel se realizará mediante la aplicación, en la medida de lo posible, de la metodología propuesta por el Índice de Competitividad Regional del Perú-2010. Es importante señalar que la referida metodología fue aplicada a las regiones del país y, por tanto, elaborada en función de ellas. En consecuencia, se utilizará solo lo que puede ser posible de aplicación a los distritos. Asimismo, se analizará la competitividad de San Miguel en función de la aplicación del modelo del diamante de Porter. De igual forma, se evaluará la posibilidad de formación de clústeres en San Miguel y se identificarán los aspectos estratégicos de los mismos.

### 9.1 Análisis Competitivo de San Miguel

Conforme se ha indicado, en el presente apartado, se realizará la medición de la competitividad de San Miguel basada en el trabajo denominado Índice de Competitividad Regional del Perú-2010, elaborado en función de la metodología propuesta por Jorge Benzaquén, Luis Alfonso del Carpio, Luis Alberto Zegarra y Christian Alberto Valdivia. Es importante señalar que la metodología señalada ha sido elaborada teniendo como punto de atención a las regiones del Perú; por tanto, en el presente apartado, se ha tratado de aplicar, en la medida de lo posible, la metodología para el caso del distrito de San Miguel. El Índice de Competitividad Regional del Perú-2010 presenta cinco pilares que, en conjunto, forman la estructura del trabajo. Por tal motivo, a continuación, se desarrollará los factores aplicables a San Miguel por cada uno de los pilares establecidos en el Índice de Competitividad Regional.



## **Pilar gobierno.**

“El pilar gobierno mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia” (Benzaquén, del Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010b, p.15). En el caso de San Miguel, se obtuvo información acerca de los factores que corresponden a recursos, autonomía y gasto. La ausencia de los demás factores se debe a la falta de registros que permitan conocer, en específico, la situación de los mismos relacionada a San Miguel.

Con relación a los recursos, San Miguel recibe participación presupuestal por parte del Gobierno Central y, también, genera recursos propios, principalmente, por medio de la recaudación generada por la aportación de los vecinos y comercios instalados en el distrito. El presupuesto institucional modificado de San Miguel asciende a S/. 42'284,951.00 millones de nuevos soles. El producto de dividir este presupuesto entre la totalidad de habitantes del distrito arroja como resultado la suma de S/327.52 nuevos soles, lo cual configura los recursos totales per cápita de San Miguel.

En lo que concierne al factor autonomía, se debe indicar que San Miguel es un distrito que ostenta más de la mitad de su presupuesto generado por recaudación directa; es decir, son recursos generados por sus actividades como Gobierno Local y no por participación en el presupuesto del estado. A mayor precisión, se debe indicar que el 52.36% del presupuesto de San Miguel proviene de recursos directamente recaudados. Este considerable porcentaje de recursos recaudados directamente presentaría a San Miguel como un distrito con activa participación en su gestión de gobierno.

Con respecto al factor gasto, es importante destacar que San Miguel se caracteriza por presentar un alta capacidad de gasto. San Miguel, a la fecha, presenta un avance de ejecución de 46.36% de su presupuesto institucional modificado. A continuación, se presenta la Tabla



29 donde se establecen las cifras correspondientes a cada una de las variables de los factores

aplicables a San Miguel.

Tabla 29

*Competitividad de San Miguel, Pilar Gobierno*

Factor		Variable	Unidad
Recursos	GA1	Recursos totales	42,284,951 soles
	GA2	Recursos totales per cápita	327.52 soles
Autonomía	GB1	Autonomía fiscal	52.36%
	GB2	Eficiencia recaudatoria	17148.11%
Gasto	GC1	Avance de ejecución	43.36%
	GC2	Gasto ejecutado	18,336.60 soles

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de ejecución Presupuestaria. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=504%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&catid=267%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&Itemid=100944&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=504%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&catid=267%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&Itemid=100944&lang=es)

**Pilar personas.**

“El pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud” (Benzaquén et al., 2010b, p. 15). Cabe señalar que, en San Miguel, se encuentra una variada oferta de centros de educación básica y superior. Entre los centros de educación superior, destaca que, en San Miguel, se ubique la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En el caso del distrito, se ha obtenido información acerca de los factores correspondientes a educación superior, logros educativos y salud. La información correspondiente a estos factores proviene, en su totalidad, del registro del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ya que la Municipalidad de San Miguel no guarda registros relacionados con la demografía de su distrito. Es preciso indicar que, con relación a factores como educación escolar y formación laboral no se ha obtenido información precisa que abarque medición distrital.

El factor educación mide principalmente el número y densidad de graduados y titulados de universidades públicas y privadas que se encuentran en el distrito. Para el caso en particular de San Miguel, se ha encontrado que existe una densidad de 27.71% de graduados

universitarios. Esta población de graduados universitarios proviene de las universidades

públicas y privadas del país en general; sin importar, que se encuentren o no en San Miguel.

Con respecto del factor logros educativos, se ha obtenido información de la tasa de analfabetismo que existe en San Miguel. De esta manera, se tiene que un 4.28% de la población de San Miguel es analfabeta. Cabe indicar que la cifra de analfabetismo abarca un universo de personas de 15 a más años de edad.

El factor salud está compuesto de variables como (a) expectativa de vida, (b) afiliación a un seguro de salud y (c) desnutrición. La información obtenida muestra que, en San Miguel, la expectativa de vida alcanza los 75 años. De otro lado, existe un 62.14% de la población que se encuentra afiliada a algún tipo de seguro de salud. Cabe señalar que, en su mayoría, esta población está filiada al seguro nacional de salud (ESSALUD). La Tabla 30 presenta mayor detalle de los factores y variables obtenidas en San Miguel con relación al pilar personas.

Tabla 30

*Competitividad de San Miguel, Pilar Personas*

Factor	Variable	Unidad
Educación Superior	PB1	Densidad de graduados de universidad
	PB2	Número de graduados de universidad
Logros Educativos	PD1	Analfabetismo
Salud	PE1	Expectativa de vida
	PE2	Afiliación a un seguro de salud

*Nota1.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censos Nacionales 2007. XI de población y VI de vivienda. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/>

*Nota2.* Tomado de Ministerio de Salud. Análisis de la situación de salud 2008. Recuperado de [http://www.disavlc.gob.pe/epi/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=82&Itemid=8](http://www.disavlc.gob.pe/epi/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=82&Itemid=8)

**Pilar empresas.**

“El pilar empresas mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de la región” (Benzaquén et al., 2010b, p. 15). Para el caso en particular de San Miguel, se ha obtenido información referente al factor productividad, ambiente de negocio, habilidades gerenciales, innovación y generación de empleo. Dejando de lado el factor productividad, la información de los demás

factores ha sido obtenida a través de una entrevista realizada al gerente de planeamiento de la

Municipalidad de San Miguel, quien mantiene contacto constante con los inversionistas y empresarios del distrito.

Es importante mencionar que la mayor parte de la información respecto del pilar de empresas se debe asumir como referencial, ya que no se ha tenido la oportunidad de conversar directamente con empresarios de la zona. San Miguel no cuenta con una oficina comercial o cámara de comercio que permita registrar la cantidad de empresas y el rubro que existan en el distrito. Sobre el particular, solo se cuenta con información del censo económico del 2008 donde se indica que, en San Miguel, existen 3,687 establecimientos comerciales (INEI, 2008c).

En lo que respecta al factor productividad, es importante mencionar que, en el distrito, existen 58, 810 personas que pertenecen a la población económicamente activa y que están laborando actualmente. Esta cifra representa el 45.55% de la población total del distrito. Estos resultados demuestran que la población de San Miguel está plenamente calificada y preparada para afrontar las oportunidades laborales existentes y futuras.

En relación con el factor ambiente de negocios, se puede afirmar que, en San Miguel, sí existen empresas exitosas. Un claro ejemplo de ello son los establecimientos comerciales asentados en el Centro Comercial Plaza San Miguel, el cual es uno de los más importantes *malls* del país. Asimismo, existen empresas de otros rubros que son exitosas en el distrito, como es el caso de clínicas, universidades y centros de diversión.

En cuanto al factor habilidades gerenciales de los empresarios del distrito, de la entrevista realizada con el gerente de planeamiento de la Municipalidad de San Miguel, es posible inferir que el empresario de San Miguel no presenta, en términos generales, habilidades gerenciales notables. En el distrito, existen pocas empresas de dimensiones considerables, por lo que resulta complicado encontrar gerentes de categoría. Por lo general

en San Miguel existen empresarios de pequeñas y medianas empresas que se encuentran aún en etapa de formación de sus capacidades y habilidades gerenciales. Cabe señalar, también, que muchas de las empresas ubicadas en la zona no se encuentran en capacidad de exportar sus productos o servicios.

El factor innovación del sector empresarial de San Miguel no se encuentra plenamente desarrollado. No obstante, existen iniciativas de negocio innovadoras como el Parque de la Imaginación, el cual se compone de ciento diez módulos, divididos en cinco salas temáticas. En él, niños, jóvenes y adultos se sumergen en el mundo de la ciencia y tecnología, se sorprenden y aprenden cómo funciona la energía, la mecánica, las distintas fuerzas de la naturaleza, el cuerpo y el cerebro humano (El Comercio, 2006). La propuesta de negocios innovadores en San Miguel, por lo general, son sucursales de otras empresas no originarias del distrito. En relación con el factor de generación de empleo, en San Miguel, existen plazas de empleo, principalmente, en el sector comercial. El nivel salarial que presenta el distrito es muy variado, ya que existen centros laborales con puestos de trabajo bien remunerado; sin embargo, existe también en él una gran cantidad de subempleo y actividad comercial informal. A mayor detalle, se presenta a continuación la Tabla 31 donde se desarrollan los factores y variables del pilar empresa correspondiente a San Miguel.

Tabla 31

*Competitividad de San Miguel, Pilar Empresas*

Factor	Variable	Unidad	
Productividad	MA1	Productividad media del trabajo	427,98
	MA2	Población económicamente activa ocupada de 15 a más años	58,810
Ambiente de negocio	MB4	Nacimiento de empresas	¿En su distrito, nacen empresas exitosas?
	MB5	Esfuerzo para desarrollar empresa	¿Es fácil sacar adelante una empresa en su distrito?
	MB6	Presencia de empresas exitosas	¿Las empresas en su distrito son exitosas?
Habilidades gerenciales	MC1	Capacidad gerencial	¿La calidad de los gerentes en su distrito es buena?
	MC2	Visión a largo plazo	¿El empresario en su distrito planifica a largo plazo?
	MC3	Capacidad de adaptación	¿El empresario en su distrito tiene capacidad de responder a cambios que afectan a su negocio?
	MC4	Capacidad de internacionalización	¿El empresario en su distrito tiene capacidad para exportar sus productos?
Innovación	MD1	Existencia de productos/servicios innovadores	¿En su distrito existen productos/servicios innovadores?
	MD2	Casos de empresas o personas innovadoras	¿En su distrito existen casos de empresas/personas innovadoras?
	MD3	Creación de nuevos productos o servicios	¿El empresario en su distrito se esfuerza por crear permanentemente nuevos productos o servicios?
	MD4	Mejora de técnicas y procesos	¿Las empresas en su distrito, mejoran permanentemente sus técnicas y procesos?
Generación de empleo	ME1	Acceso a puestos bien remunerados	¿Las empresas en su distrito, tienen puestos bien remunerados?
	ME2	Oportunidades para independientes	¿El trabajador independiente tiene oportunidad de trabajo en su distrito?
	ME3	Empleo estable	¿Las empresas en su distrito, ofrecen empleo estable o fijo?
	ME4	Nivel salarial	¿El nivel salarial en las empresas de su distrito es adecuado?
	ME5	Sobrecosto laboral	¿Los sobrecostos laborales limitan la generación de empleo en las empresas de su distrito?

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censos Nacionales 2007. XI de población y VI de vivienda. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

### **Pilar infraestructura.**

“El pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones” (Benzaquén et al., 2010b, p. 15). Para el caso en particular de San Miguel, se ha obtenido información certera respecto del factor comunicación. Cabe mencionar que el factor comunicación está compuesto, principalmente, por la variable correspondiente a telefonía fija y telefonía celular.

En relación con los otros factores, se tiene que, en el caso de energía, no existe data específica a San Miguel que pueda revelar las variables del índice. Para el factor red vial, es importante mencionar que, en San Miguel, se cuenta con la totalidad de pistas asfaltadas; asimismo, existen vías de alto tránsito como (a) la avenida La Marina, (b) la avenida Universitaria, (c) la avenida Costanera, (d) la avenida La Paz, (e) la avenida Faucet y (f) la avenida Venezuela (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011). En lo que concierne al transporte, San Miguel es un distrito de tránsito, dada su ubicación cercana al aeropuerto y puerto del Callao; prueba de ello es que, en el 2010, el 60% de los turistas extranjeros que arribaron al país pasaron por el tramo comprendido al distrito de San Miguel (Municipalidad de San Miguel, 2011h). En cuanto al factor turismo, en San Miguel, no existe una infraestructura hotelera y turística importante, ya que los hospedajes del distrito son, en su mayoría, de paso (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011).

En relación con el factor comunicación, se encontró que el 20.52% de los hogares de San Miguel cuentan con telefonía fija. Asimismo, el 81.61% de sus habitantes cuenta con una línea de telefonía celular. Para mayor detalle, se presenta la Tabla 32, donde se especifica las variables y unidades del factor comunicación.

Tabla 32

*Competitividad de San Miguel, Pilar Infraestructura*

Factor		Variable	Unidad
Comunicación	IE1	Densidad telefonía fija	21% soles
	IE2	Telefonía fija	26,492 teléfonos fijos
	IE3	Densidad telefonía celular	82%
	IE4	Telefonía celular	105,360 teléfonos móviles

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censos Nacionales 2007. XI de población y VI de vivienda. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

**Pilar economía.**

“El pilar Economía mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo” (Benzaquén et al., 2010b, p. 15). Para el caso en particular de San Miguel, se ha obtenido información certera respecto de factores como (a) tamaño y (b) empleo. Sobre el resto de factores, no se ha podido conseguir data exacta del distrito.

Con relación al factor tamaño, San Miguel presenta un producto bruto interno real ascendente a S/. 2'516, 926,000.00 nuevos soles. Sobre esta cantidad, se deduce que el producto bruto interno real per cápita asciende S/. 19,945 nuevos soles. Con este monto de producción, se ubica en el puesto número 14 dentro de los 43 distritos de Lima Metropolitana (INEI, 2008c). En relación con el factor empleo, es posible afirmar que presenta una población económicamente activa de 58,969 personas, lo cual representa un 45.67% del total de los habitantes del distrito. De otro lado, del total de personas que componen la población económicamente activa, existe un 65.49% de ellas que se encuentra ocupada. Para mayor detalle, se presenta, a continuación, la Tabla 33 donde se especifican los factores y variables del pilar economía aplicable a San Miguel.



Tabla 33

*Competitividad de San Miguel, Pilar Economía*

Factor	Variable	Unidad
Tamaño	EA1	Producto Bruto Interno Real
	EA2	Producto Bruto Interno Real Per Cápita
Empleo	EE1	Población Económicamente Activa
	EE2	Ocupada
	EE2	Relativa

*Nota.* Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censos Nacionales 2007. XI de población y VI de vivienda. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

**9.1.1 Análisis del diamante de Porter de San Miguel.**

El modelo de diamante para evaluar la competitividad de un país fue propuesto por Porter (1990). Mediante este análisis, se podrá evaluar la competitividad de una nación u organización. Este modelo propone cuatro componentes para identificar los factores que determinan la ventaja nacional:

1. condiciones de los factores
2. condiciones de la demanda
3. sectores afines y auxiliares
4. estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

***Condiciones de los factores.***

Las condiciones de los factores buscan determinar la situación de los componentes de la producción como son (a) recurso humano especializado y capacitado, (b) conocimiento, (c) capital, (d) recursos naturales e (e) infraestructura (Porter, 2009). La mejora en estos factores logrará que San Miguel sea más competitivo y permita coadyuvar a alcanzar la visión propuesta para el distrito. A partir de lo expuesto, se desarrollará la situación actual de los factores de producción que se presenten en San Miguel.

*Recursos humanos.*

San Miguel cuenta con una población total que asciende a 129,107 habitantes; asimismo, es preciso indicar que este distrito cuenta con una densidad poblacional de 12,043 habitantes por kilómetro (INEI, 2008a). De toda esta población, se tiene que, de acuerdo con el censo nacional del año 2007, el 25% está comprendido en el rango de entre 15 y 29 años. En función de ello, es posible afirmar que la cuarta parte de la población de San Miguel es joven y estaría en plena capacidad de trabajar. Bajo este mismo orden de ideas, es preciso señalar que cuenta con una población económicamente activa ascendente a 61,134 personas, lo cual representa el 47.3% del total de la población del distrito (INEI, 2008c).

En lo que respecta a la formación y preparación del recurso humano de San Miguel, se tiene que según el censo nacional 2007, un 92.2% del total de la población sabe leer y escribir; por tanto, el índice de analfabetismo es bajo. Sobre el tema de la formación académica del recurso humano, es preciso indicar que en el distrito existen (a) 35,931 personas con formación secundaria completa, (b) 14,432 personas con formación superior no universitaria completa y (c) 28,032 personas con formación universitaria completa (INEI, 2008d). A partir de las cifras indicadas, es posible señalar que se cuenta con un total de 78,395 personas con formación indispensable para trabajar en diversas industrias, lo cual representa el 60.72% de la población total del distrito.

Es importante señalar además que, en el distrito, se encuentra ubicada la Pontificia Universidad Católica del Perú, institutos técnicos, y una vasta variedad de colegios privados y estatales. En tal sentido, es posible encontrar una oferta importante y accesible de educación. Considerando las posibilidades de educación en el distrito y la gran cantidad de personas que se

encuentran en capacidad de trabajar, es posible señalar que el factor humano deberá desplegar un rol importante en el desarrollo del distrito.

### *Infraestructura.*

Un tema relevante a mencionar con relación a su infraestructura es la ubicación privilegiada del distrito. San Miguel, debido a su ubicación, cumple un rol importante como eje comercial, puesto que articula a distritos de la zona este de Lima Metropolitana (Cieneguilla, La Molina); del sur (San Juan de Miraflores, Chorrillos, Barranco), del sur – oeste (Magdalena, San Isidro, San Borja, Miraflores, Surquillo y Surco); y del oeste de la Provincia de Lima (La Perla, Callao Cercado, La Punta, Bellavista y Ventanilla de la Provincia del Callao). Asimismo, cumple el rol de acceso principal y de articulación con los distritos localizados al Norte de Lima Metropolitana como (a) Los Olivos, (b) San Martín de Porres, (c) Independencia y (d) Comas (Municipalidad de San Miguel, 2011m). Esta privilegiada ubicación permite que sea punto de paso obligado de las principales vías de acceso al país como son el aeropuerto y el puerto del Callao. En consecuencia, existe un gran número de población flotante que atraviesa diariamente el distrito y que podrían generar recursos al mismo.

En relación con la infraestructura del distrito, es preciso indicar que San Miguel cuenta con arterias de elevado nivel de tránsito vehicular y peatonal. Entre las vías más importantes se encuentran las siguientes: (a) la avenida La Marina, (b) la avenida Universitaria, (c) la avenida Costanera, (d) la avenida La Paz, (e) la avenida Faucett y (f) la avenida Venezuela (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011). Si bien estas vías principales del distrito presentan una buena calidad de pistas y semaforización, distinto es el caso de pequeñas calles y arterias del distrito donde se pueden encontrar graves deficiencias en las pistas y veredas.

Por otro lado, en San Miguel, se ubican entidades y establecimientos como (a) la Pontificia Universidad Católica del Perú, (b) el Centro Comercial Plaza San Miguel, (c) el Parque de las Leyendas, (d) la huaca Tres Palos o Pando, (e) el Centro Comercial Open Plaza, (f) el Boulevard Bertolotto y (g) el parque Juan Pablo II (E. Espinoza, comunicación personal, 06 de abril de 2011). En relación con las áreas verdes, es importante señalar que estas no son muchas y, por el contrario, faltarían más espacios verdes en San Miguel; no obstante, entre las principales áreas verdes del distrito, se tiene las siguientes: (a) parque Juan Pablo II, (b) parque Simón Bolívar, (c) parque Las Naciones, (d) berma central de la avenida Elmer Faucet de la cuadra uno y cinco y (e) berma central de la avenida Precursores de la cuadra siete a 11 (Municipalidad de San Miguel, 2011b).

En cuanto a las deficiencias en la infraestructura es posible afirmar lo siguiente: (a) la infraestructura vial de calles y pequeñas arterias del distrito es deficiente, presentan pistas y veredas en mal estado; (b) no se ha desarrollado infraestructura hotelera o comercial que pretenda aprovechar la ubicación estratégica del distrito; (c) no se ha desarrollado infraestructura comercial o residencial en la zona de Costanera. Esta se ha visto repotenciada por la Municipalidad; sin embargo, la construcción proyectos de residenciales y/o comerciales es incipiente.

#### *Capital.*

El factor capital es analizado desde la perspectiva de la Municipalidad de San Miguel como organismo autónomo que cuenta con presupuesto para realizar proyectos en el distrito. En tal sentido, es preciso indicar que, para el presente año fiscal, el presupuesto de la Municipalidad de San Miguel asciende a la suma de 39'728,651.00 millones de soles. (Ley N.º 29626, 2010). Cabe destacar que la mayor parte del presupuesto de la Municipalidad proviene de recaudación

directa; en este sentido, se tiene que, en 2009, se recaudó el 99.9% de lo proyectado; de igual forma, en el año 2010, San Miguel logró recaudar un 97% de lo que se había proyectado como meta (MEF, 2011c). En función de lo expuesto, se puede inferir que la Municipalidad de San Miguel es un órgano que presenta un eficiente sistema de recaudación y; por tanto, existen los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos en el distrito; no obstante, se estima necesario que la realización de obras obedezca a un plan estratégico y no a la improvisación o urgencias del momento.

### *Condiciones de la demanda.*

Es preciso señalar que, por condiciones de la demanda, se deberá entender la composición de la demanda actual de la organización; es decir, el tamaño, nivel de crecimiento y grado de correlación de la demanda con el mercado interno. Es importante señalar que una organización mejora cuando sus clientes se vuelven más exigentes, ya que, en el afán de atender la demanda, la organización se deberá acoplar a los nuevos requerimientos del mercado. En el caso en específico de San Miguel, es importante señalar que, a nivel de organización estatal, la Municipalidad tiene los siguientes tipos de clientes: (a) las personas que residen en San Miguel y las que potencialmente pueden residir en el distrito y (b) las empresas que mantienen operaciones en San Miguel y las que potencialmente podrían operar en el distrito.

En relación con San Miguel como distrito, se puede afirmar que se encarga de atender a la población de Lima Metropolitana en su totalidad, ya que, debido a su ubicación geográfica, es punto de paso obligado de muchas personas diariamente y, además, no existe ninguna restricción para que cualquier persona u organización decida residir o instalarse en él respectivamente. Es importante señalar que el mercado de Lima Metropolitana es de alta importancia dada su

magnitud. En este orden de ideas, se tiene que, en Lima, existen más de siete millones de personas (INEI, 2008d).

Las áreas atendidas, principalmente por San Miguel, son las siguientes: (a) vivienda y (b) comercio. En relación a vivienda, es preciso indicar que los limeños han incrementado su preferencia por residir San Miguel, debido, principalmente, por su oferta de departamentos (El Comercio, 2011d). Las personas que demandan viviendas en Lima se caracterizan, sobre todo, por buscar espacios seguros, cercanos a colegios, universidades, centros comerciales y establecimientos comerciales en general. Así mismo, optan por buscar viviendas cercanas a grandes áreas verdes y recreativas. Teniendo en consideración la demanda por viviendas que se ha desatado en Lima Metropolitana, resultaría importante que San Miguel amplíe su oferta de vivienda y verifique que la misma satisface las necesidades de las personas en relación a ubicación y cercanía a servicios.

En lo que concierne a materia comercial los pobladores de Lima Metropolitana cada vez tienden a comprar en centros comerciales donde puedan encontrar una gran variedad de servicios y bienes. En este sentido, el sector retail presenta gran potencial de desarrollo; en mérito a ello, existe en San Miguel un importante centro comercial denominado Plaza San Miguel. Este centro comercial recibe mensualmente aproximadamente dos millones de visitantes que provienen de toda Lima Metropolitana y turistas (ACCEP, 2011). No obstante, la importancia de este centro comercial en San Miguel existe otro *mall* denominado Open Plaza, el cual presenta menores proporciones que Plaza San Miguel; sin embargo, dado el crecimiento económico del país, se estima que el sector retail y comercial en general son los que más y mejor se desarrollarán en los próximos años.



Conforme se ha expresado, la demanda en San Miguel no se presenta como muy exigente en sus requerimientos, ya que, en materia de vivienda, lo que predomina es la ubicación y servicios conexos de las mismas más que acabados o espacios de la vivienda. En el caso del sector comercial, se demanda variedad e innovación en las propuestas comerciales del distrito predominando estos factores sobre el lujo o la exclusividad.

### *Sectores afines y auxiliares.*

“Los sectores afines o auxiliares deberán ser internacionalmente competitivos” (Porter, 2009, p. 242). La competitividad de los sectores afines y auxiliares impulsará la competitividad de la industria en general. Se deberá entender por sectores afines y auxiliares a aquellos que puedan proveer de manera eficiente a la industria principal. Para el caso en específico de San Miguel, es importante señalar que no existen en la actualidad sectores afines o auxiliares competitivos que puedan coadyuvar a la gestión del distrito. La totalidad de las actividades económicas del distrito se desarrollan de forma aislada y no trabajan en busca de un beneficio en común. Por esta razón, el desarrollo de las mismas se da de forma muy dispareja.

En el distrito existen empresas de envergadura como (a) Centro Comercial Plaza San Miguel, (b) Parque de las leyendas y (c) Pontificia Universidad Católica del Perú. No obstante, en el distrito, no se han desarrollado sectores relacionados a estas empresas que puedan generar mejores condiciones de competitividad. Asimismo, no existe entre ellas estrategias de cooperación para alcanzar objetivos comunes, a pesar de encontrarse ubicadas a muy poca distancia. Frente a esta realidad, será misión del municipio de San Miguel fomentar el ingreso de inversiones de envergadura al distrito y el de propiciar la generación de empresas relacionadas a estas que puedan generar ambientes competitivos y beneficios para el distrito.



### *Estrategia, estructura y competencia.*

San Miguel no cuenta con un Plan Estratégico que contemple el desarrollo del distrito. Los funcionarios de la Municipalidad mantienen como política trabajar solamente en función de dar solución a los problemas más graves del distrito; sin embargo, no tienen un curso de acción definido. En la administración del distrito, se resaltan las políticas de corto plazo, sin enfocarse en las ventajas comparativas que posee el distrito ni en el potencial del mismo. Para poder sacar provecho del potencial de San Miguel y de sus ventajas competitivas, se hace necesario que las autoridades del distrito elaboren un Plan Estratégico y se comprometan a seguirlo estrictamente a fin de que no sea solamente buenas intenciones como lo son la mayoría de los documentos que elaboran en esta materia.

#### **9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de San Miguel.**

La ventaja competitiva no viene dada espontáneamente por la naturaleza; por el contrario, la ventaja competitiva se crea y se debe mantener por medio de procesos especializados (Porter, 2009) En San Miguel, no se presentan muchos factores o elementos que puedan ser catalogados como ventajas competitivas, ya que no existe un sector especializado que se haya desarrollado conscientemente y, por tanto, sea competitivo bajo estándares internacionales. No obstante, lo expresado, se ha podido identificar en San Miguel las siguientes ventajas comparativas: (a) ubicación del distrito y (b) potencial comercial.

En lo que concierne a la ubicación del distrito, ya se ha expresado que este es punto de paso obligado para una gran cantidad de personas diariamente, ya que forma parte de la ruta natural que se debe tomar para llegar tanto al aeropuerto como al puerto del Callo. Esta privilegiada ubicación permite que San Miguel sea visitado por millones de personas diariamente y; por tanto, aprovechar, en materia de consumo, este paso de las personas por el distrito.

Asimismo, es importante destacar la ubicación de San Miguel, ya que cumple el rol de acceso principal y de articulación con los distritos localizados al Norte de Lima Metropolitana como (a) Los Olivos, (b) San Martín de Porres, (c) Independencia y (d) Comas (Municipalidad de San Miguel, 2011m).

En lo relacionado con el potencial comercial, es preciso indicar que, en San Miguel, existen más de 3,000 locales comerciales que ofrecen una amplia y variada oferta comercial. Asimismo, dada su ubicación, se encuentra en la posibilidad de poder captar el consumo de toda la población flotante que atraviesa el distrito diariamente. De igual manera, se sabe que el 60% de turistas que ingresan al país pasan por el tramo comprendido del distrito de San Miguel (Municipalidad de San Miguel, 2011h); en tal sentido, es menester desarrollar el comercio del distrito a fin de poder captar la mayor cantidad de recursos de los turistas que ingresan al país.

## **9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Miguel**

Dada las ventajas comparativas de San Miguel expresadas previamente, es posible identificar dos posibles clústeres en el distrito: (a) Clúster Hotelero y (b) Clúster Gastronómico. A continuación, se desarrollarán los aspectos principales que involucrarían a cada uno de los clústeres mencionados.

En el caso del clúster hotelero, es fundamental que se tenga en consideración la ubicación del distrito cercana al aeropuerto y puerto del Callao, así como la oferta hotelera de gran nivel que presentan distritos como San Isidro y Miraflores. En función de ello, el clúster hotelero de San Miguel deberá estar dirigido a turistas con menos recursos que los que acuden a los hoteles de otros distritos de Lima y/o a turistas que están de paso por la ciudad, ya sea por que tomarán una conexión para otro destino dentro o fuera del país o por que sufrieron algún contratiempo con su vuelos. El clúster hotelero de San Miguel podría estar ubicado en una zona cercana a la

avenida Faucett y la avenida La Marina, ya que estas son las arterias que conducen rápidamente al terminal aéreo y marítimo del país.

Para lograr el desarrollo del clúster mencionado, es importante señalar que la Municipalidad de San Miguel juega un rol importante en cuanto a ser el facilitador y promotor de un ambiente de negocios acorde que fomente las inversiones en San Miguel. Los negocios relacionados al clúster hotelero que se propone pueden ser los siguientes: (a) centros comerciales, (b) discotecas, (c) bares, (d) restaurantes, (e) bancos, (f) peluquerías, (g) agencias de viaje, (h) parques de diversiones, (i) lavanderías, (j) venta de artesanías y *souvenirs*, (k) agencias de taxis y transporte de pasajeros, y (l) agencias de guías turísticos y traductores. La proliferación de los negocios relacionados al clúster hotelero repercutiría en la producción de San Miguel; en consecuencia, esta se incrementaría, ayudando al distrito a convertirse en el más productivo de Lima Metropolitana, lo cual va en consonancia con la visión propuesta.

En lo que respecta al clúster gastronómico, es preciso mencionar que este deberá aprovechar la ventaja comparativa de potencial comercial que presenta el distrito; es decir, si se fomenta la inversión y el establecimiento de nuevas empresas, existirá mayor cantidad de personas que trabajarán y; por tanto, recurrirán a los servicios alimenticios que existan en San Miguel. Asimismo, se debe tener en consideración los cientos de miles de personas que atraviesan el distrito diariamente y a los turistas que pasan por el mismo. De esta forma, se deberá desarrollar un conglomerado de restaurantes que puedan atender las necesidades de todo tipo de clientes; en tal sentido, deberán existir restaurantes para todo los tipos de comensales que puedan coexistir en el distrito.

La oferta de restaurantes deberá ser variada tanto en tipos de comida como en precio. Los negocios relacionados al clúster gastronómico que se propone pueden ser los siguientes: (a)

mercados, (b) centros comerciales, (c) lavanderías, (d) cafeterías, (e) panaderías y pastelerías y (f) servicios de *catering*. La proliferación de los negocios relacionados al clúster gastronómico incidirá en la producción de San Miguel, incrementándola. De igual forma, es importante mencionar que ambos clústeres propuestos no solo incrementará la producción de San Miguel, sino también incrementarán el número y diversidad de establecimientos comerciales del distrito, lo cual también coadyuva a lograr la visión propuesta para San Miguel.

### **9.2.1 Identificación de los temas estratégicos que enfrentan los potenciales clústeres.**

Los temas estratégicos que enfrentarían los potenciales clústeres son los siguientes:

#### **1. Clúster hotelero.**

- a. Promoción de la inversión privada en el sector
- b. Mejora de la seguridad en el distrito
- c. Simplificación administrativa
- d. Capacitación de capital humano

#### **2. Clúster gastronómico.**

- a. Desarrollar la oferta comercial del distrito
- b. Capacitación de capital humano
- c. Promoción de la inversión privada
- d. Simplificación administrativa

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El Plan Estratégico Integral es una herramienta que permitirá controlar el proceso y hacer los reajustes de ser necesarios. Asimismo, permite ver de manera holística todas las variantes involucradas y su interacción entre ellas en el Plan Estratégico. El esquema de este plan desarrollado para San Miguel se presenta en la Tabla 34.



10.1 Plan Estratégico Integral

Tabla 34

Plan Estratégico Integral

Visión		Lograr para el año 2025 ubicar a San Miguel dentro de los 5 primeros distritos						Valores
con mayor producción económica de Lima Metropolitana. Asimismo, procurarles a sus habitantes altos estándares de calidad de servicios públicos municipales como seguridad, salud, y educación. De igual forma, se aspira convertir a San Miguel en un distrito que cuente con la mejor y más variada oferta comercial para el turismo interno y externo, aprovechando su ubicación cercana al aeropuerto y al puerto del Callao.								
Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales
Estrategias / Objetivos de Largo Plazo		O.L.P. 1. Lograr en los próximos 15 años que San Miguel se ubique en el quinto lugar de los distritos con mayor producción económica de Lima Metropolitana.	O.L.P. 2. Al 2025 reducir en San Miguel el número de actos delictivos de la siguiente manera: (a) Delitos contra el patrimonio de 450 hechos delictivos al año a 72 hechos al año, (b) Delitos contra la vida, el cuerpo y la salud de 29 hechos delictivos al año a 2 hechos al año, (c) Delitos contra la libertad de 27 hechos delictivos al año a 2 hechos al año, y (d) Eliminar los 11 centros de comercialización de drogas ubicados en el distrito	O.L.P. 3. Al 2025 lograr que la asistencia al sistema educativo regular pase de 78.8% a 95%.	O.L.P. 4. Al 2025 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica en San Miguel pase de 62.2% a 100%.	O.L.P. 5. Al 2025 reducir el impacto ambiental del distrito, centrándose en los siguientes aspectos: (a) reducción de las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	O.L.P. 6. Al 2025 lograr que San Miguel incremente en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación al 2008, a fin de ser reconocido como el distrito más comercial de Lima metropolitana.	Políticas
E1. Creación de corredores comerciales.	X						X	1. Promover la inversión. 2. Atender las necesidades de los pobladores. 3. Incentivar el establecimiento de comercios. 4. Generar plazas de trabajo
E2. Impulsar el turismo en el distrito.	X							1. Incentivar el establecimiento de comercios. 2. Generar plazas de trabajo. 3. Promover la inversión.
E3. Desarrollo e implementación de buenas prácticas administrativas en la Municipalidad.	X	X	X	X	X	X	X	1. Gestionar el manejo adecuado de los recursos. 2. Invertir en el desarrollo del capital humano. 3. Atender las necesidades de los pobladores. 4. Fomentar relaciones con la comunidad. 5. Atención con altos estándares de calidad.
E4. Incentivar el desarrollo de nuevas empresas en los sectores de construcción, retail y entretenimiento.	X						X	1. Promover la inversión. 2. Incentivar el establecimiento de comercios. 3. Atender las necesidades de los pobladores. 4. Generar plazas de trabajo.
E5. Penetración en el mercado de Lima Metropolitana.	X						X	1. Promover la inversión. 2. Incentivar el establecimiento de comercios. 3. Atender las necesidades de los pobladores. 4. Generar plazas de trabajo
E6. Promover la formalización de las empresas.	X						X	1. Generar plazas de trabajo. 2. Incentivar el establecimiento de comercios.
E9. Involucrar a la empresa privada en la educación de San Miguel.			X					1. Promover actividades educativas, sociales y culturales. 2. Promover alianzas con el sector privado para financiar proyectos en beneficio de los pobladores. 3. Atender las necesidades de los pobladores. 4. Invertir en desarrollo de capital humano.
E10. Incrementar el alcance de los servicios de salud en San Miguel.					X			1. Promover alianzas con el sector privado para financiar proyectos en beneficio de los pobladores. 2. Atender las necesidades de los pobladores. 3. Invertir en desarrollo de capital humano.
E11. Asignar recursos en la capacitación del personal municipal.	X	X	X	X	X	X	X	1. Invertir en desarrollo de capital humano. 2. Atender las necesidades de los pobladores. 3. Gestionar el manejo adecuado de los recursos.
E12. Reingeniería del Área de Planeamiento.	X	X	X	X	X	X	X	1. Gestionar el manejo adecuado de los recursos. 2. Atención con altos estándares de calidad.
E13. Desarrollo de programas de conservación del medio ambiente.						X		1. Promover la conservación del medio ambiente. 2. Atender las necesidades de los pobladores. 3. Gestionar el manejo adecuado de los recursos.
E14. Desarrollo de productos de gestión municipal que promuevan la inversión.	X						X	1. Promover la inversión. 2. Incentivar el establecimiento de comercios. 3. Atender las necesidades de los pobladores. 4. Generar plazas de trabajo.
E15. Promover el potencial comercial del distrito.	X						X	1. Promover la inversión. 2. Incentivar el establecimiento de comercios. 3. Atender las necesidades de los pobladores. 4. Generar plazas de trabajo.
E16. Posicionar a San Miguel como el distrito de mayor y más variada oferta comercial.	X						X	1. Promover la inversión. 2. Incentivar el establecimiento de comercios. 3. Generar plazas de trabajo.
E17. Integración del vecino con la municipalidad.		X				X		1. Atender las necesidades de los pobladores. 2. Promover actividades educativas, sociales y culturales.
E20. Alianzas con la Policía Nacional para combatir la delincuencia.		X						1. Atender las necesidades de los pobladores. 2. Integrar las capacidades de los gobiernos locales limitrofos para combatir problemas comunes.
E21. Desarrollar planes relacionados a la seguridad en coordinación con los distritos limítrofes.		X						1. Atender las necesidades de los pobladores. 2. Integrar las capacidades de los gobiernos locales limítrofes para combatir problemas comunes.
Tablero de Control	OCP 1.1 En el 2011 realizar un estudio para empadronar todos los establecimientos comerciales del distrito para determinar el sector comercial y volumen de ventas de cada uno de ellos.	OCP 2.1 Al 2011 suscribir un acuerdo con todos los distritos limítrofes relacionado a la detección, identificación y registro de los delincuentes.	OCP 3.1 Al 2011 desarrollar una campaña de concientización de la importancia de la educación escolar.	OCP 4.1 Al 2011 empadronar a los habitantes del distrito que no cuenten con ninguna cobertura de seguro de salud.	OCP 5.1 Al 2011 realizar un estudio y establecer los indicadores de (a) contaminación del mar, (b) emisiones de CO2, (c) generación de residuos sólidos, (d) contaminación sonora.	OCP 6.1 Al 2011 realizar un estudio del distrito a fin de identificar las zonas más propicias para la instalación de establecimientos comerciales según su tipo y promover las zonas con mayor número de establecimientos según	Tablero de Control	Código de Ética 1. Honestidad, integridad e imparcialidad 2. Eficiencia y racionalidad 3. Transparencia 4. Participativo
Social y del Medio Ambiente Perspectivas Clientes Procesos	OCP 1.2 Al 2011 crear la gerencia comercial de la municipalidad	OCP 2.2 Lograr al 2011 un aumento de 20% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	OCP 3.2 Al 2014 haber implementado una biblioteca municipal en el 25% de las urbanizaciones del distrito.	OCP 4.2 Al 2014 suscribir convenios con el 100% de las clínicas privadas ubicadas en San Miguel, a fin de lanzar el seguro médico san miguelino.	OCP 5.2 Al 2011 realizar campañas y actividades relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente.	OCP 6.2 Al 2011 iniciar una campaña de incentivo para la formalización de las empresas informales del distrito.		
	OCP 1.3 Al 2011 suscribir acuerdos de entendimiento con todos los establecimientos comerciales más grandes del distrito a fin de establecerles beneficios en función del incremento en su volumen de ventas.	OCP 2.3 Lograr al 2011 incrementar en 25% el número de serenos del distrito.	OCP 3.3 Al 2014 lograr haber suscrito convenios con el 15% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	OCP 4.3 Al 2014 incrementar en 25% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.	OCP 5.3 Al 2014 años reducir en la municipalidad al 50% el consumo de (a) agua, (b) energía, (c) papel y materiales, (d) combustible y (e) generación de residuos.	OCP 6.3 Al 2011 suscribir un convenio con la corporación Financiera de Desarrollo (CFIDE) a fin de contar con una oficina de información y asesoría comercial en la municipalidad.		
	OCP 1.4 Al 2011 lograr la creación del programa denominado "El buen vecino San Miguelino", el cual consiste en el otorgamiento de una credencial a las personas que paguen puntualmente sus tributos para que presentándolos tengan descuentos en los establecimientos comerciales ubicados en San Miguel.	OCP 2.4 Lograr al 2014 un aumento de 40% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total del 100% del presupuesto actual.	OCP 3.4 Al 2014 lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 80%	OCP 4.4 Al 2014 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 70%	OCP 5.4 Al 2014 aumentar en 30% las áreas verdes del distrito.	OCP 6.4 En el 2011 crear un concurso de frecuencia anual para promover ideas de negocios entre los pobladores del distrito.		
	OCP 1.5 Al 2011 realizar una alianza con agencias de transportes y turismo para realizar el tour de compras San Miguelino para turistas en escala en el aeropuerto.	OCP 2.5 Al 2014 contar con 25% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto al 2011.	OCP 3.5 Al 2017 haber implementado una biblioteca municipal en el 50% de las urbanizaciones del distrito.	OCP 4.5 Al 2017 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 78%.	OCP 5.5 Lograr al 2014 que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.	OCP 6.5 En el 2011 crear una incubadora de negocios en la municipalidad a cargo de la Gerencia Comercial.		
	OCP 1.6 Al 2014 estar en el puesto 12 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 2.6 Lograr al 2014 instalar una alarma inteligente en el 25% de las manzanas del distrito.	OCP 3.6 Al 2017 lograr haber suscrito convenios con el 40% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	OCP 4.6 Al 2017 incrementar en 50% el presupuesto del policlínico municipal con relación al 2011.	OCP 5.6 Al 2014 reducir las emisiones de CO2 en 5%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 10%, (c) reducir la contaminación sonora en 10%, (d) disminución en 10 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OCP 6.6 Al 2014 lograr la concesión del 50% de los terrenos anexos a la playa a empresas del sector diversión como discotecas, restaurantes y parques de diversiones.		
	OCP 1.7 Al 2017 estar en el puesto 10 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 2.7 Lograr al 2014 incrementar en 50% el número de serenos del distrito con respecto del 2011.	OCP 3.7 Al 2017 lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 84%	OCP 4.7 Al 2020 Lograr la construcción de un segundo policlínico municipal.	OCP 5.7 Al 2017 lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.	OCP 6.7 Al 2014 lograr el doble de establecimientos comerciales con relación del 2008.		
	OCP 1.8 Al 2020 estar en el puesto 8 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 2.8 Al 2014 instalar una oficina de Serenazgo en cada una de las urbanizaciones del distrito.	OCP 3.8 Al 2020 haber implementado una biblioteca municipal en el 100% de las urbanizaciones del distrito.	OCP 4.8 Al 2020 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 90%.	OCP 5.8 Al 2017 aumentar en 50% las áreas verdes del distrito.	OCP 6.8 Al 2017 lograr incrementar en cinco veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008		
	OCP 1.9 Al 2023 estar en el puesto 6 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 2.9 Al 2014 reducir el número delitos contra el patrimonio a 350, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 25, delitos contra la libertad de 22 y eliminar los centros de comercialización de drogas.	OCP 3.9 Al 2020 lograr haber suscrito convenios con el 40% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	OCP 4.9 Al 2023 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 95%.	OCP 5.9 Al 2017 reducir las emisiones de CO2 en 10%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 20%, (c) reducir la contaminación sonora en 20%, (d) disminución en 20 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OCP 6.9 Al 2020 lograr incrementar en ocho veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008.		
	OCP 1.10 Al 2025 estar en el puesto 5 de los distritos con mayor producción en Lima Metropolitana.	OCP 2.10 Lograr al 2017 un aumento de 60% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.	OCP 3.10 Al 2020 lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 89%.	OCP 4.10 Al 2025 lograr que la población que cuenta con asistencia de salud básica sea de 100%.	OCP 5.10 Al 2020 reducir las emisiones de CO2 en 15%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 35%, (c) reducir la contaminación sonora en 35%, (d) disminución en 35 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OCP 6.10 Al 2023 lograr incrementar en 11 veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008.	Perspectivas Social y del Medio Ambiente Financiera Clientes Procesos	
		OCP 2.11 Al 2017 contar con 50% más de vehículos ligeros y pesados dedicados a la seguridad del distrito con respecto del 2011.	OCP 3.11 Al 2023 lograr haber suscrito convenios con el 80% de colegios que se ubican en el distrito, a fin de que otorguen becas de estudio a niños y jóvenes necesitados a cambio de beneficios tributarios.	OCP 4.11 Al 2023 lograr las emisiones de CO2 en 18%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 45%, (c) reducir la contaminación sonora en 45%, (d) disminución en 45 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OCP 5.11 Al 2023 reducir las emisiones de CO2 en 18%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 45%, (c) reducir la contaminación sonora en 45%, (d) disminución en 45 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).	OCP 6.11 Al 2025 lograr incrementar en 12 veces el número de establecimientos comerciales con relación del 2008.		
		OCP 2.12 Lograr al 2017 instalar una alarma inteligente en el 50% de las manzanas del distrito.	OCP 3.12 Al 2023 lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 91%	OCP 4.12 Al 2023 lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 95%	OCP 5.12 Al 2025 reducir las emisiones de CO2 en 20%, (b) reducción de volumen de residuos sólidos en 50%, (c) reducir la contaminación sonora en 50%, (d) disminución en 50 % de la contaminación del mar del distrito. (Año base 2010).			
		OCP 2.13 Lograr al 2017 incrementar en 100% el número de serenos del distrito con respecto del 2011.	OCP 3.13 Al 2025 lograr que la asistencia al sistema educativo sea de 95%					
		OCP 2.14 Al 2017 reducir el número delitos contra el patrimonio a 250, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 20, delitos contra la libertad de 17.						
		OCP 2.15 Lograr al 2020 un aumento de 80% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.						
		OCP 2.16 Lograr al 2020 instalar una alarma inteligente en el 75% de las manzanas del distrito.						
		OCP 2.17 Al 2020 reducir el número delitos contra el patrimonio a 150, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 15, delitos contra la libertad de 12.						
		OCP 2.18 Lograr al 2023 un aumento de 90% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito hasta poder obtener un aumento total de 100% del presupuesto actual.						
		OCP 2.19 Lograr al 2023 instalar una alarma inteligente en el 100% de las manzanas del distrito.						
		OCP 2.20 Al 2023 reducir el número delitos contra el patrimonio a 100, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 10, delitos contra la libertad de 7.						
		OCP 2.21 Lograr al 2025 un aumento de 100% en el presupuesto del departamento de seguridad del distrito.						
		OCP 2.22 Al 2025 reducir el número delitos contra el patrimonio a 72, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud a 3, delitos contra la libertad de 2.						

(a) Mano de obra, (b) Materiales, (c) Mentalidad, (e) Método, (f) Moneda, (g) Maquinaria

Estructura Organizacional

Planes Operacionales

## 10.2 Conclusiones

Las conclusiones establecidas para San Miguel son las siguientes:

1. San Miguel no tiene una visión clara ni adecuada. Asimismo, este distrito no se ha planteado objetivos a largo plazo ni cuenta con un Planeamiento Estratégico. Solo gracias a la reelección del alcalde Salvador Heresi es que se ha podido continuar con las políticas establecidas en administraciones anteriores.
2. San Miguel no presenta un posicionamiento definido; en consecuencia, no se cuenta con metas claras. Esto pone al distrito en posición de desventaja en comparación con otros distritos de Lima Metropolitana que sí presentan un posicionamiento definido. No obstante, los distritos competidores de San Miguel se encuentran en situaciones parecidas, por lo que es de absoluta urgencia establecerle un posicionamiento a San Miguel a fin de aventajar a sus competidores.
3. La Municipalidad de San Miguel no cuenta con una administración eficiente; por el contrario, se destaca en ella la falta de simplicidad de sus procesos y la ausencia de tecnología. Esta situación genera que los pobladores del distrito no confíen en la administración municipal; no obstante, la buena imagen del alcalde.
4. No ha sido posible medir la competitividad de San Miguel respecto de sus pares, debido a que, actualmente, no existe ningún trabajo en relación con la medición de la competitividad de los distritos. El trabajo más cercano al tema es el Índice de Competitividad Regional Perú-2010 desarrollado por profesores de CENTRUM Católica. Sin embargo, este proyecto no es de entera aplicación a los distritos; en tal sentido, la aplicación de este índice ha sido relativa y solo en relación con los factores y variables posibles de ser aplicadas al ámbito distrital.



5. El alto índice de inseguridad y comercialización de drogas es una constante en San Miguel. La misma problemática afrontan los distritos limítrofes, especialmente, la Provincia Constitucional del Callao. En San Miguel, se han logrado identificar las zonas con mayor índice de delincuencia y comercialización de drogas; sin embargo, hasta el momento, las acciones de la Municipalidad al respecto han sido insuficientes.
6. Actualmente, la preocupación por el cuidado del medio ambiente ha pasado de ser un aspecto tangencial a ser una necesidad. San Miguel es consciente de ello y, por tanto, ha iniciado campañas de promoción del cuidado del medio ambiente. Sin embargo, todas las acciones del distrito son hasta ahora insuficientes y no tienen un impacto significativo ni medible sobre el medio ambiente.
7. En San Miguel, actualmente, existe un elevado nivel de niños en edad escolar que no asisten a la escuela. De continuar esta tendencia, el resultado será que, en el futuro, la población de San Miguel no estará capacitada para aspirar a puestos de trabajo calificados o tener la preparación adecuada para desarrollar iniciativas emprendedoras.

### 10.3 Recomendaciones

Las recomendaciones establecidas para San Miguel son las siguientes:

1. Se recomienda aplicar el presente plan estratégico y establecer en la administración del distrito políticas de gobierno municipal, lo cual implica que sean respetadas sin importar la administración de turno.
2. Se debe definir el posicionamiento de San Miguel en relación con su potencial comercial y ubicación estratégica. Para ello, se deberá impulsar campañas de exposición del distrito y de posicionamiento como el distrito con la mayor y más

variada oferta comercial de Lima Metropolitana. Asimismo, se debe implementar medidas administrativas que fomenten las inversiones nacionales y extranjeras.

De igual forma, se deberá analizar y, de ser el caso, cambiar las regulaciones y medidas de administración municipal que no fomenten la inversión y el desarrollo comercial sostenible de San Miguel.

3. A fin de mejorar los procesos de la Municipalidad de San Miguel y su administración en general, se deberá invertir en la adquisición de tecnología que permita agilizar los procesos de administrativos y de atención a los ciudadanos. De esta forma, implíquese lograría un ahorro de tiempo, recursos y esfuerzo. De la misma manera, se deberá reevaluar al personal de la Municipalidad a fin de que permanezcan en ella solo los más eficientes y dispuestos al cambio. Sobre este mismo punto, se deberá invertir en una constante capacitación del personal.
4. Con el propósito de medir la competitividad de los distritos; San Miguel deberá promover la organización de los distritos de Lima Metropolitana con el objetivo de encargar, a una entidad educativa de prestigio, la elaboración de un Índice de Competitividad Distrital. Este estudio deberá contemplar las variables y factores relativos a las condiciones que presentan los distritos de Lima.
5. Para contrarrestar el tema de la delincuencia y comercialización de drogas, se recomienda la creación de programas conjuntos con la policía nacional. De la misma manera, se deberá implementar programas que involucren a la juventud del distrito en acciones deportivas, culturales y educativas a fin de desalentar su incursión en el mundo de las drogas y la delincuencia.

6. En cuanto al problema del medio ambiente, se recomienda, en primera instancia, realizar la medición de los índices actuales de contaminación del distrito.  
Posteriormente, se deberá desplegar mayor cantidad de actividades de promoción y cuidado del medio ambiente. De igual forma, la administración municipal deberá involucrarse en el manejo y control de los indicadores de contaminación ambiental a fin de poder controlar la efectividad de las medidas tomadas relacionadas al tema.
7. Dado el contexto económico del país, San Miguel debería prepararse en el establecimiento de condiciones que conviertan al distrito en un punto atractivo de inversiones. De la misma manera, San Miguel deberá aprovechar el mayor volumen de gente joven y en capacidad de trabajar que presenta, a fin de presentar una fuerza laboral preparada para las inversiones que puedan realizarse en el distrito. Asimismo, San Miguel deberá enfatizar el aprovechamiento de áreas que aún no presentan explotación comercial.
8. Se recomienda que, en San Miguel, se priorice el acceso total a la educación. Asimismo, se deberá buscar participación de la empresa privada a fin de mejorar la calidad de los servicios educativos que se brindan en el distrito. Paralelamente, se deberá llevar a cabo actividades complementarias que se integren con los servicios educativos que se ofrecen en el distrito.

#### **10.4 Futuro de San Miguel**

San Miguel presenta una ubicación privilegiada en Lima Metropolitana y un gran potencial comercial. Estas ventajas, hasta el momento, no han sido aprovechadas por las

autoridades del distrito, principalmente, por no tener un Plan Estratégico claro que seguir ni por haber analizado oportunamente los aspectos claves del distrito. A partir de esta situación, se hace necesario iniciar la elaboración y posterior ejecución de planes estratégicos a largo plazo.

Sobre el particular, se presenta como meta que para el año 2025 que San Miguel se convierta en uno de los principales distritos comerciales de Lima Metropolitana. La calidad de distrito comercial deberá ser medida en función del nivel de ventas de los establecimientos comerciales del distrito. Por lo tanto, se requiere que se establezcan prácticas de fomento y apoyo a las inversiones privadas, a fin de incrementar la productividad y el número de establecimientos comerciales del distrito. El objetivo de convertir a San Miguel en un distrito comercial importante se relaciona con el aprovechamiento de las ventajas comparativas identificadas referidas a su ubicación y potencial comercial. Esta dinamización comercial del distrito deberá estar acompañada por una correcta y moderna administración municipal, que sea la promotora de las inversiones, y asegure la estabilidad política y jurídica a los inversionistas del distrito.

De otro lado, se debe considerar que el desarrollo comercial de San Miguel deberá estar relacionado con el mejoramiento de las condiciones de vida para sus habitantes. En mérito a ello, se espera lograr elevar los estándares de los servicios de seguridad, salud y educación del distrito. Estas medidas acarrearán que San Miguel se convierta en un mejor destino para vivir en Lima. Finalmente, se recalca que el desarrollo de San Miguel pasa por una correlación de factores, principalmente, relacionados con las inversiones, calidad de vida de los vecinos y una correcta y eficiente administración municipal. Se espera convertir a San Miguel en un distrito comercial moderno, ordenado y seguro, atractivo para invertir como para vivir.

## Referencias

- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú. (2011, abril). *La industria de los centros comerciales sigue avanzando*. Revista Caretas (2011, 14 de abril).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2010). *Niveles socioeconómicos 2010*. Recuperado de [http://www.apeim.com.pe/images/APEIM\\_NSE\\_2010\\_LIMA.pdf](http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2010_LIMA.pdf)
- Ávalos, J. (2006). *Ciencia y tecnología en el Perú*. Recuperado de [www.upch.edu.pe/Tropicales/ti/TICS2010/PRESENTACIONES/jaimeavalos.ppt](http://www.upch.edu.pe/Tropicales/ti/TICS2010/PRESENTACIONES/jaimeavalos.ppt)
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2011). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones 2011-2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>
- BBVA Continental Research. *Situación Perú- primer trimestre 2011*. (2011). Recuperado de [http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE\\_20110211\\_1T11\\_tcm346-246426.PDF?ts=2932011](http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE_20110211_1T11_tcm346-246426.PDF?ts=2932011).
- Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010a). Índice de Competitividad Regional del Perú. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetal.pdf>
- Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010b). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM- Católica.

- Biblioteca Nacional. (2004). *Ley N.º 27972*. Recuperado de [www.bnp.gob.pe/.../ley\\_No.27972%20LEY%20ORGANICA%20DE%20MUNICIPALIDADES.pdf](http://www.bnp.gob.pe/.../ley_No.27972%20LEY%20ORGANICA%20DE%20MUNICIPALIDADES.pdf)
- Bolsa de Valores de Lima. (2010). *Mercado integrado latinoamericano MILA*. Recuperado de <http://www.milamercadointegrado.com/integration/>
- Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (2010). *El problema de las drogas en el Perú*. Recuperado de [http://www.cedro.org.pe/ebooks/EPD\\_2010.pdf](http://www.cedro.org.pe/ebooks/EPD_2010.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2010). *Publicaciones: Plan Perú 2021*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/publicaciones/-/asset\\_publisher/zBX4/content/4-plan-peru-2021?redirect=http%3a%2f%2fwww.ceplan.gob.pe%2fpublicaciones%3fp\\_p\\_id%3d101\\_INSTANCE\\_zBX4%26p\\_p\\_lifecycle%3d0%26p\\_p\\_state%3dnormal%26p\\_p\\_mode%3dview%26p\\_p\\_col\\_id%3dcolumn-2%26p\\_p\\_col\\_count%3d1](http://www.ceplan.gob.pe/publicaciones/-/asset_publisher/zBX4/content/4-plan-peru-2021?redirect=http%3a%2f%2fwww.ceplan.gob.pe%2fpublicaciones%3fp_p_id%3d101_INSTANCE_zBX4%26p_p_lifecycle%3d0%26p_p_state%3dnormal%26p_p_mode%3dview%26p_p_col_id%3dcolumn-2%26p_p_col_count%3d1)
- Central Intelligence Agency. (2011). *The world Fact book*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Comisión Económica para América Latina CEPAL. *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2010*. Recuperado de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/42166/P42166.xml&xsl=/deype/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- Congreso de la Republica. (2002). *Ley N.º 27680*. Recuperado de [www.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/.../02A01.pdf](http://www.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/.../02A01.pdf)



Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2006). *Debilidades de la ciencia y tecnología en el Perú*. Recuperado de:

<http://www.upch.edu.pe/Tropicales/ti/TICS2006/PRESENTACIONES/jaimeavalos.ppt#290,19>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2006). *Informe empresas ENCYT 2004* Recuperado de:[http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores\\_encyt2004/2\\_informe\\_1\\_empresas\\_encyt2004.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2010/indicadores_encyt2004/2_informe_1_empresas_encyt2004.pdf)

Contraloría General de la República, (2011). *Competencias constitucionales*. Recuperado de [http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgr!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hHU0fvYE8TIwN3Vy9LA6Mwj0APEwNzQ88AA6B8JG55XyNidAf7-riauHkA5QM9nAw8Pd2cvL2DPIwNjMG6ccn6mRCw24ASl4ea4dNtaIRXt5GbMSV2W5oQ003nkZ-bq1-QGwoCEeWOiooALdORhw!!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfQTVBS1NJNDIwR0VKOTAyVkhRSDQwNzFJOTY!/?](http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgr!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hHU0fvYE8TIwN3Vy9LA6Mwj0APEwNzQ88AA6B8JG55XyNidAf7-riauHkA5QM9nAw8Pd2cvL2DPIwNjMG6ccn6mRCw24ASl4ea4dNtaIRXt5GbMSV2W5oQ003nkZ-bq1-QGwoCEeWOiooALdORhw!!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfQTVBS1NJNDIwR0VKOTAyVkhRSDQwNzFJOTY!/)

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción*. (2da ed.). México D.F, México: Prentice Hall

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

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación- Prentice Hall.

Diario El Comercio. (2006). *El parque de la imaginación abre sus puertas en Lima*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2006-07-28/impVidayFuturo0548545.html>



- Diario El Comercio. (2008a). *Gol de sabor al Cono Norte*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2008-11-02/gol-sabor-al-cono-norte.html>
- Diario El Comercio. (2008b). *Alcaldes de Lima son aprobados, pero no pueden contra la delincuencia*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ediciononline/html/2008-12-07/alcaldes-lima-son-aprobados-no-pueden-contra-delincuencia.html>
- Diario El Comercio. (2009a). *BCR proyecta PBI de 4,9 por ciento para diciembre*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2009-01-28/bcr-proyecta-pbi-49-diciembre.html>
- Diario El Comercio. (2009b). *La gastronomía peruana: una economía a gran escala*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/344968/noticia-gastronomia-peruana-economia-gran-escala>
- Diario El Comercio. (2010). *Balance de la gestión de Salvador Heresi en San Miguel: el distrito empezó a mirar el mar*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/344968/noticia-gastronomia-peruana-economia-gran-escala>
- Diario El Comercio. (2011a). *San Miguel es blanco del hampa*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/impresa/notas/san-miguel-blanco-hampa/20110331/735568>
- Diario El Comercio. (2011b). *Ruta del tren eléctrico desplazaría al Metropolitano 2*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/714495/noticia-ruta-tren-electrico-desplazaria-al-metropolitano>
- El Comercio. (2011c). *Cada persona produce casi un kilo de basura por día en el Perú*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/planeta/762879/noticia-cada-persona-produce-casi-kilo-basura-dia-peru\\_1](http://elcomercio.pe/planeta/762879/noticia-cada-persona-produce-casi-kilo-basura-dia-peru_1)

Diario El Comercio. (2011d). *¿Qué distritos prefieren los limeños para vivir?* Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/747910/noticia-que-distritos-prefieren-limenos-vivir>

Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Mc Graw Hill

Gestión. (2011a). *Perú en el puesto 41 como la economía más libre del mundo*. Recuperado de

<http://gestion.pe/noticia/697490/peru-puesto-41-como-economia-mas-libre-mundo>

Gestión, (2011b). *Sube el riesgo país del Perú*. Recuperado de

<http://gestion.pe/noticia/742309/sube-riesgo-pais-peru>

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan

Hermida, J; Serra, R. & Kastika, E. (1992). *Administración y estrategia* (4<sup>th</sup> ed.). Buenos

Aires. Argentina: Machii

IMD. (2011). *World competitiveness year book 2010*. Recuperado de

<http://www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1996). *Aspectos geográficos del Perú*.

Recuperado de

<http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0347/N25/GEOGRAF.htm>

Instituto Nacional de Estadística e informática. (1999). *Convenios internacionales sobre medio ambiente suscritos y/o ratificados por el Perú*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0351/7234/c7234011.HTM>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2001). *Perú: compendio estadístico 2001*.

Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0486/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008a). *Banco de información distrital*.

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

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008b). *Censo Nacional Económico 2008*. [CD con base de datos]. Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008c). *Censos Nacionales 2007: XI de población y VI vivienda: Perfil sociodemográfico del peru*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008d). *Censos Nacionales 2007: XI de población y VI vivienda: Sistema de consulta de resultados censales*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008e). *Censos Nacionales 2007: XI de población y VI vivienda: Sistema de consulta de indicadores de pobreza*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/indPobreza/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008f). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima*. Recuperado de
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2009a). *Información socio demográfica*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2009b). *Perú: estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950-2050*. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010a). *Compendio estadístico 2009*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0864/compendio2009.html>
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2011a). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2011b). *Nota de prensa de enero 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/NotaPrensa/Attach/11884.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2011c). Informe Técnico N.º 01 Marzo 2011. *Las tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=12269.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2011d). *Perú: índice de desarrollo humano 2007s*. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/perucifrasHTML/infosoc/cuadro.asp?cod=4271&name=hum02&ext=gif>
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2011e). *Registro nacional de municipalidades*. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/srienaho/renamu2009/renamu2009.asp>
- Instituto de opinión pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2008). *Valores: ¿promesas del futuro o paradoja conflictiva?* Recuperado de <http://iop.pucp.edu.pe/images/documentos/2008%20MAYO%20VALORES%20LIMA.pdf>
- Instituto de opinión pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2011). *Primera Encuesta Nacional Urbana de Victimización 2011*. Recuperado de [http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/2831/cont/file/nacionales\\_Encuesta\\_victimizacion\\_nacionales\\_2011.pdf](http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/2831/cont/file/nacionales_Encuesta_victimizacion_nacionales_2011.pdf)
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. (2010). *Sexta Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/Descargas/Proetica-VI-Encuesta-sobre-Corrupcion.pdf>
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*. Edición especial (100), 190-197.

Kelley, D., Bosma, N., Amorós, J. & Global Entrepreneurship Research Association. (2011).

*Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report.* Recuperado el 17 de febrero de 2011 de

<http://www.gemconsortium.org/download/1301586787394/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf>

La República. (2008). *Pandillas: cada vez más peligrosas.* Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/archive/all/larepublica/20080420/pasadas/15/20690>

Ley N.º 29626. (2010). *Ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2011.*

Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos>

[aa/4a15e4303d8c04dde2018292e444138c/LEY\\_29626.pdf](http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos/aa/4a15e4303d8c04dde2018292e444138c/LEY_29626.pdf)

Ministerio del Ambiente. (2011). *Ley General del Ambiente.* Recuperado de

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007a). *Importancia APEC.* Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/apec1/importancia\\_APEC.html](http://www.mincetur.gob.pe/apec1/importancia_APEC.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007b). *Plan estratégico regional de exportación región Lima provincias.* Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_lima/pdfs/PERX\\_LIMA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_lima/pdfs/PERX_LIMA.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2010). *Acuerdos comerciales.* Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=127>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Perú: llegada mensual de los turistas internacionales, enero 2002-diciembre 2010.* Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Defensa. (2011). *Reseña histórica.* Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2008a). *Indicadores económicos*.

Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/INDECO/indic\\_econ.pdf](http://www.mef.gob.pe/INDECO/indic_econ.pdf)

Ministerio de Economía y finanzas. (2011a). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=section&id=46&Itemid=100382&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=46&Itemid=100382&lang=es)

Ministerio de Economía y finanzas. (2011b). *Política económica y social*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2100%3Aproduccion&catid=136%3Aestadisticas&Itemid=100694&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2100%3Aproduccion&catid=136%3Aestadisticas&Itemid=100694&lang=es)

Ministerio de Economía y finanzas. (2011c). *Transparencia económica Perú*. Recuperado de

<http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2009>

Ministerio del Interior. (2010). *Compendio estadístico: 2009*. Recuperado de

[http://www.mininter.gob.pe/admin/archivos/estadisticas/12012011075327\\_COMP%20ESTAD%202009.pdf](http://www.mininter.gob.pe/admin/archivos/estadisticas/12012011075327_COMP%20ESTAD%202009.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009a). *Lineamientos de la política exterior peruana*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009b). *Delimitación marítima entre Perú y*

*Chile: 2. La demanda peruana ante la Corte Internacional de Justicia*. Recuperado de

<http://www.delimitacionmaritima.rree.gob.pe/demanda.html>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2009c). *Principales acuerdos suscritos por el*

*Perú en materia de drogas a nivel bilateral*. Recuperado de



<http://www.rree.gob.pe/portal/Multi.nsf/2d9a8e26622e5de505256e520026f589/3eb27f1b35c1b9c705256e5200254222?OpenDocument>

Municipalidad Distrital del Callao. (2010). *Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad distrital del Callao 2010-2014*. Recuperado de

[http://www.municallao.gob.pe/contenidosMPC/transparencia/pdf/PDI-2010-2014/Plan\\_de\\_Developmento\\_Institucional\\_2010\\_2014.pdf](http://www.municallao.gob.pe/contenidosMPC/transparencia/pdf/PDI-2010-2014/Plan_de_Developmento_Institucional_2010_2014.pdf)

Municipalidad de Lima. (2011). *Documentos*. Recuperado de

<http://www.munlima.gob.pe/documentos%5Csgc%5CORD-1492.pdf>

Municipalidad de San Miguel. (2011a). *Distrito*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?cod=1&pla=T&tip=M>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011b). *Servicio a la ciudad*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?cod=32&tip=M&pla=T>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011c). *Seguridad ciudadana*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/seguridad/>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011d). *Desarrollate*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?tip=D&pla=L>

Municipalidad de San Miguel. (2011e). *Municipalidad*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?cod=2&pla=T&tip=M>

Municipalidad de San Miguel. (2011f). *Ecoeficiencia*. Recuperado de

[http://www.munisanmiguel.gob.pe/ecoeficiencia/docs/RGG\\_039\\_2010\\_CG-GG.pdf](http://www.munisanmiguel.gob.pe/ecoeficiencia/docs/RGG_039_2010_CG-GG.pdf)

Municipalidad de San Miguel. (2011g) *Pliego Presupuestario*. Recuperado de

[http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/municipal/municipal\\_6.pdf](http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/municipal/municipal_6.pdf)



Municipalidad de San Miguel. (2011h). *Alcalde de San Miguel y viceministra de Turismo unidos por la seguridad de los turistas nacionales y extranjeros*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?tip=N&cod=183&pla=T>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011i). *Organigrama estructural*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?cod=41&tip=M&pla=T>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011j). *Boletín Informativo Municipal*. Recuperado de

[http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/revista/archivos/revistaA\\_6E.pdf](http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/revista/archivos/revistaA_6E.pdf)

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011k). *TUPA 2010*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?cod=5&pla=T&tip=M>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011l). *Historia*. Recuperado de

<http://www.munisanmiguel.gob.pe/contenido.php?cod=14&tip=M&pla=T>

Municipalidad Distrital de San Miguel. (2011m). *Plan Operativo 2010*. Recuperado de

[http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/municipal/municipal\\_6.pdf](http://www.munisanmiguel.gob.pe/uploads/municipal/municipal_6.pdf)

Organización Nacional de Procesos Electorales. (2010a). *Autoridades municipales distritales electas*. Recuperado de

[http://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/downloads/GANADORES\\_DISTRITALES\\_PORCENTAJES.xls](http://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/downloads/GANADORES_DISTRITALES_PORCENTAJES.xls)

Organización Nacional de Procesos Electorales. (2010b). *Partidos políticos*. Recuperado de

<http://www.web.onpe.gob.pe/partidos.php>

Organización Nacional de Procesos Electorales. (2010c). *Elecciones presidenciales 2011*.

*Resumen Nación*. Recuperado de

<http://www.elecciones2011.onpe.gob.pe/resultados2011/1ravuelta/>

- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2011). *Sistema electrónico de contrataciones del Estado*. Recuperado de <http://www.osce.gob.pe/>
- Peru 21. (2010). Zonas y horas más peligrosas de Lima. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/487881/zonas-mas-peligrosas-lima>
- Peru 21. (2011). *La desaprobación del gobierno de Alan García llegó a 71.8 % según sondeo*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/213716/desaprobacion-gestion-alan-garcia-llego-al-718-segun-sondeo>
- Poder Judicial. (2011). *Poder Judicial*. Recuperado de <http://historico.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=visi%F3n>
- Portal del Estado Peruano. (2011a). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Portal del Estado Peruano. (2011b). *Gobiernos locales*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10067/PLAN\\_10067\\_ORDENANZA%20N%C2%B0%20314\\_2008.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10067/PLAN_10067_ORDENANZA%20N%C2%B0%20314_2008.pdf)
- Portal del Estado Peruano. (2011c). *Gastos por fuente de financiamiento de la Municipalidad distrital de San Miguel*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp)
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Simoneaux, S. L. & Stroud, C. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, Spring 2011, Vol. 18, p75-78

Transferencia celular. (2011, abril). *América economía*, 36(4), 25-26.

Transparency International. (2008). *Los altos niveles de corrupción persistentes en países de bajos ingresos suponen un “desastre humanitario continuo”*. Recuperado de [http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2008/cpi2008/espanol](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/espanol)

World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)



## Apéndice A: Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo a D'Alessio (2008), el análisis tridimensional enfoca su atención en tres elementos: (a) intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Al desarrollar estos elementos se obtendrá un panorama general de la posición que presenta un país en su entorno. Asimismo, cabe señalar que la importancia de evaluar y analizar correctamente los factores externos de nuestra nación radica en que es a partir de este análisis se elaborará la estrategia de desarrollo del país, de las regiones y de los distritos.

### A.1 Intereses Nacionales

De acuerdo a lo establecido por el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021 (CEPLAN, 2010), existen seis ejes estratégicos sobre los cuales se han delimitado las políticas y objetivos del país. Los ejes estratégicos mencionados son los siguientes: (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 equilibrado e infraestructura, (f) recursos naturales y ambiente. Cabe señalar que uno de los referentes para la estructuración de este plan estratégico de Desarrollo Nacional fueron las 31 políticas de estado que plantearon y suscribieron las principales fuerzas políticas y sociales en el Acuerdo Nacional del año 2002 (CEPLAN, 2010). A mayor profundidad se presenta a continuación en la Figura A.1 la estructura de las 31 políticas de estado mencionadas precedentemente



Figura A.1. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de Plan Perú 2021, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/19951/137\\_planperu.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/19951/137_planperu.pdf)

Respecto a las relaciones comerciales, es importante destacar que el Perú es miembro de: (a) la Organización Mundial del Comercio (OMC), (b) el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), (c) la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (d) la Comunidad Andina (CAN), y (e) la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR). Asimismo, es parte de tratados de libre comercio (TLC) con los siguientes países: (a) EEUU, (b) Singapur, (c) Canadá, (d) China, (e) los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés), y (f) Corea del Sur. Al mismo tiempo, existen negociaciones en curso para concertar nuevos TLC con: (a) Tailandia, (b) México, y (c) Japón (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2010).

De otro lado, se estima oportuno mencionar que dentro del bloque continental al cual pertenece el Perú, en términos generales, existen buenas relaciones. A mayor detalle, resulta importante destacar que debido a la gravitación global del Brasil, se hace necesario establecer condiciones para una integración binacional de alta intensidad con este país. Adicionalmente, se espera tener un rol protagónico, junto a Brasil, en el marco de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009a). Asimismo, se debe señalar que en cuanto a las relaciones con Ecuador y Bolivia, las mismas se encuentran estables y no acontecen mayores sucesos. Distinta es la situación con respecto a las relaciones bilaterales que se tiene con Chile, ya que se encuentra aún pendiente la controversia en cuanto al diferendo marítimo; en tal sentido, el 16 de enero de 2008 el Perú presentó la demanda ante la Corte Internacional de Justicia, con sede en La Haya, Holanda, solicitando a dicho tribunal que proceda a la delimitación marítima entre ambos Estados (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009b). En cuanto a la relación que se tiene con Colombia, es importante mencionar la cooperación económica a través de la iniciativa del proyecto de integración de las bolsas de valores de Lima, Colombia y Santiago de Chile. Dicha iniciativa busca el desarrollo del mercado de capitales a través de la integración de las bolsas de valores mencionadas a fin de proporcionar a los inversionistas una mayor oferta de valores y a los emisores mayores fuentes de financiación (Bolsa de Valores de Lima [BVL], 2010). Adicionalmente, es preciso señalar que el Perú es socio fundamental en la lucha contra el narcotráfico emprendida por Colombia, razón por la cual se han suscrito acuerdos bilaterales respecto al tema.

En cuanto a lucha mundial contra el narcotráfico; además de Colombia, el Perú ha suscrito convenios con: (a) Argentina, (b) Bolivia, (c) Brasil, (d) Chile, (e) China (f) Colombia,



(g) Costa Rica, (h) Cuba, (i) Ecuador, (j) El Salvador, (k) España, (l) Estados Unidos, (m) Finlandia, (n) Guatemala, (o) Italia, (p) México, (q) Panamá, (r) Paraguay, (s) Rumania, (t) Tailandia, (u) Turquía, (v) Uruguay, (w) Venezuela, (x) Comunidad Europea, y (y) Naciones Unidas (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009c). En materia de medio ambiente y cuidado de la ecología, el Perú es parte de convenios con los siguientes países: (a) Honduras, (b) Alemania, (c) Venezuela, (d) Naciones Unidas, (e) Suiza, y (f) Brasil (INEI, 1999). En cuanto al respeto de los derechos humanos, el Perú es parte de entidades mundiales defensoras de este tipo de derechos tales como la Organización de las naciones unidas (ONU) y la Organización de Estados Americanos (OEA); así como a las diferentes agencias pertenecientes a las entidades previamente señaladas.

La evaluación de los elementos que componen los intereses nacionales para nuestro caso en concreto se desarrollan en la matriz de intereses nacionales que se presenta a continuación. Cabe señalar que esta matriz se ha desarrollado en función de los lineamientos previamente descritos, en esta resalta la particularidad que las diferencias son principalmente con Chile debido a la controversia del diferendo marítimo que se mantiene actualmente.



Tabla A.1

*Matriz de intereses nacionales del Perú*

	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservación de la Soberanía Nacional		AL (+)	Chile(-)	Ecuador(-) Venezuela(-)
Afianzamiento de la gobernabilidad democrática y la defensa y protección internacional de los derechos humanos		AL (+), EEUU(+)	Venezuela(-)	
Alianza Estratégica con Brasil y la integración física sudamericana	Brasil(+)	AL(+)		
Captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social		Comunidad Europea(+) EEUU(+)		
Asistencia y protección a los ciudadanos peruanos residentes en el exterior		AL(+)	España(-) Argentina(-) EEUU(-) Comunidad Europea(-)	
Promoción cultural		AL(+)		
Respuesta al desafío del cambio climático		EEUU(+) AL(+) Comunidad Europea(+)		

*Nota.* De “Política Exterior” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (RREE), 2009. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

(+) Comunes / (-) Opuestos/ (AL) América Latina.

La proposición de los lineamientos descritos en la matriz precedente nos arroja indicios de los intereses nacionales que pueda mantener nuestro país. Ahora bien, en el caso en particular de los gobiernos locales, se estima que estos se ven envueltos en lo relacionado a la promoción de la competitividad del país, ya que estos son promotores de facilidades y permisos para la

constitución y desarrollo de las empresas que se ubiquen en sus distritos. Consciente del referido rol que desempeñan los gobiernos locales en la competitividad del país, el estado promulgó en el 2003, la ley orgánica de municipalidades; en el referido precepto legal se cambia la visión acerca del gobierno local como sólo un proveedor de servicios públicos a una en donde los gobiernos locales son entes de promoción del desarrollo y competitividad local y; en consecuencia, del desarrollo nacional.

## **A.2 Factores de Potencial Nacional**

De acuerdo a D'Alessio (2008) los factores del potencial nacional comprenden las fortalezas y debilidades del país, donde se analizan elementos como: (a) demográficos, (b) geográficos, (c) económicos, (d) tecnológicos-científicos, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativos, (g) militar. Bajo este orden de ideas se procederá a desarrollar cada uno de estos aspectos en relación al caso en concreto.

### ***Factor demográfico.***

De acuerdo al último censo poblacional realizado en el año 2007, la población del Perú aproximadamente es de 28'220,764 habitantes y la población de su capital, el departamento de Lima es de 7'665,222 habitantes (INEI, 2008f). De acuerdo a estos datos se puede concluir que 27,16 % del total de la población nacional se encuentra concentrado en la capital.

En cuanto a las características de sexo, según el censo nacional del 2007 en la provincia de Lima la población femenina asciende a 3'892,271 personas, lo cual representa el 51,2 % frente a la población masculina que asciende a 3'713,471 personas, lo cual representa el 48,8 % del total de la población (INEI, 2008f). Cabe señalar que en comparación del censo realizado en 1993 la población masculina de la provincia de Lima se ha incrementado en 33,4 % y la población femenina se ha incrementado en 33,2 % (INEI, 2008f). En el caso específico de San

Miguel, la población masculina representa el 46 % de la población total mientras que la población femenina representa el 54 %. En lo relacionado a la distribución de la población de la provincia de Lima según edades, de acuerdo al censo realizado en el 2007 (INEI, 2008c) la población se puede dividir en tres grandes de grupos de edades: (a) entre cero y 14 años hay 1'903,099 personas, (b) entre 15 y 64 años hay 5'188,323 personas y, (c) de 65 años a más hay 514,320 personas.

De otro lado, es preciso señalar que la tasa de crecimiento poblacional de la provincia de Lima ha venido disminuyendo, en tal sentido se tiene que en 1940 la tasa de crecimiento poblacional promedio de la provincia de Lima era de 5, 2 % frente a la tasa de crecimiento poblacional presentada para el año 2007 que es de tan sólo 2 %. A fin de brindar mayor detalle sobre el devenir de la tasa de crecimiento poblacional de la provincia de Lima se presenta la siguiente tabla donde se especifica el total de la población de la provincia de Lima a lo largo del tiempo así como sus respectivas tasas de crecimiento.

Tabla A.2

*Provincia de Lima: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007*

Año	Total	Incremento		Tasa de Crecimiento Promedio
		Intercensal	Incremento Anual	Anual (%)
1940	577,437.0			
1961	1,682,509.0	1,105,072.0	52,622.0	5.2
1972	3,086,225.0	1,403,716.0	127,611.0	5.7
1981	4,381,480.0	1,295,255.0	143,917.0	3.9
1993	5,786,758.0	1,405,278.0	117,107.0	2.3
2007	7,665,222.0	1,878,464.0	134,176.0	2.0

*Nota:* Tomado de “Perfil Socio demográfico de la Provincia de Lima” (Censos Nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda). Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Con relación a la densidad poblacional de la provincia de Lima, de acuerdo al censo realizado en el año 2007, esta asciende a 2,868.4 habitantes por kilómetro cuadrado; en el caso específico de San Miguel la densidad poblacional es de 12,043.6 habitantes por kilómetro cuadrado (INEI, 2008f). Ahora bien, según la misma fuente mencionada previamente la población urbana de la provincia de Lima asciende a 7'596.58 personas, lo cual representa el 99,9 % de la población total de la provincia; de otro lado, se tiene que la población rural asciende a 9,684 personas, lo cual representa el 0,01 % de la población total de la provincia de Lima. Asimismo, es preciso indicar que respecto al censo realizado en 1993 la población urbana de la provincia de Lima se incrementó en 33,7 % (INEI, 2008f). En el caso de los distritos de Lima metropolitana se debe indicar que de los 43 distritos que existen, hay 35 que tienen el 100 % de su población residiendo en zona urbana (INEI, 2008f).

En lo que se refiere a la población de San Miguel, se debe señalar que según lo reportado en el censo nacional del 2007, este distrito contaba con 129,107 habitantes, lo cual representa el 1,7 % de la población total de la provincia de Lima (INEI, 2008f). Para mayor detalle se presenta a continuación la Figura A.2, en la cual se puede apreciar la posición de San Miguel respecto de los demás distritos de Lima en función del número de habitantes.

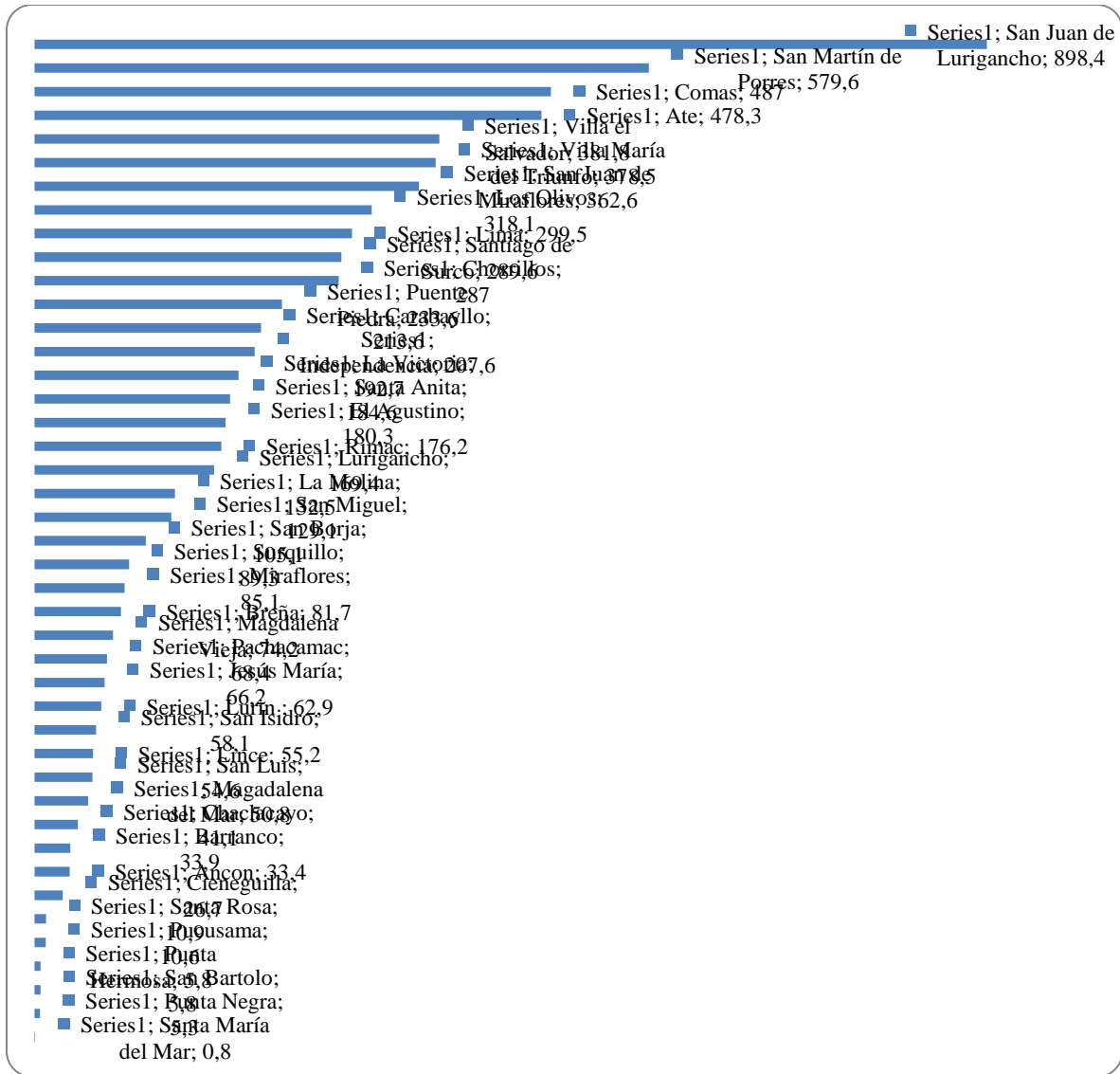


Figura A.2. Provincia de Lima: Población censada, según distrito, 2007

Tomado de “Perfil socio demográfico de la Provincia de Lima” de INEI, 2008f. p. 19. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

**Factor geográfico.**

El Perú es un país sudamericano que se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del sur. El territorio del Perú presenta una superficie de 1’285,215.6 Km2. Adicionalmente a este espacio, el Perú cuenta con soberanía sobre las 200 millas de mar territorial que se extienden sobre el océano Pacífico y la respectiva plataforma continental (INEI,

1996). Cabe señalar que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (1996) el territorio del Perú incluye las islas del Mar pacífico y la parte peruana del lago Titicaca.

El Perú limita por el norte con el Océano Pacífico, con Colombia y Ecuador, por el este con Brasil y Bolivia y, por el sur con Chile (INEI, 1996). Cabe señalar que del total del territorio peruano, el espacio terrestre es 1'279,996 km<sup>2</sup> y el espacio de agua 5,220 km<sup>2</sup> (*Central Intelligence Agency* [CIA], 2011). En cuanto a las características del territorio peruano, es preciso indicar que presenta un relieve extremadamente accidentado, el cual es originado principalmente por la existencia del sistema montañoso denominado Cordillera de los Andes, el mismo que atraviesa el país en sentido longitudinal y que da lugar a la formación de tres regiones geográficas denominadas: (a) Costa, (b) Sierra, y (c) Selva (INEI, 1996). Asimismo, es importante señalar que el Perú está formado por tres grandes vertientes: (a) la del Pacífico, (b) la del Atlántico, y (c) la del Titicaca (INEI, 2001).

En lo relacionado al clima, el Perú debido a su ubicación geográfica debería ser un país Tropical, caracterizado por presentar climas cálidos y lluviosos; sin embargo, el Perú presenta una gran diversidad de climas sub tropicales y tropicales, esta anomalía se debe principalmente a dos factores determinantes: (a) La cordillera de los Andes y, (b) las corrientes marinas de Humboldt y del Niño (INEI, 1996). Debido a lo accidentado de la topografía del territorio peruano y a la diversidad de sus climas, diversos autores han clasificado al país en grandes biogeografías. No obstante lo anterior, la principal clasificación fue la realizada por Pulgar Vidal, quien divide el territorio nacional en ocho regiones naturales: (a) Chala o costa, (b) Yunga, (c) Quechua, (d) Suni o Jalca, (e) Puna, (f) Janca o Cordillera, (g) Rupa-rupa o Selva Alta, y (h) Omagua o Selva Baja (INEI, 1996). Otra de las particularidades del territorio peruano es su gran



actividad sísmica debido a su ubicación sobre el Cinturón de Fuego del Pacífico, lo cual lo convierte en un país propenso a los terremotos y catástrofes naturales.

Otras de las particularidades de la geografía peruana es la correspondiente a la altitud de las diferentes zonas del territorio nacional; en tal sentido, es posible encontrar zonas aledañas al océano pacífico que presentan un altitud de cero metros sobre el nivel del mar así como zonas de 6,768 metros sobre el nivel del mar en el nevado de Huascarán, el cual es el punto más alto de todo el territorio nacional (INEI, 2001). Un aspecto favorable de la posición geográfica del Perú es su ubicación en la cuenca del Pacífico, la cual le permitió formar parte del APEC desde 1998 (MINCETUR, 2007a). La importancia de esta precisión radica en que, la cuenca del Pacífico es una de las zonas económicas con mayor potencial de crecimiento económico en el nuevo milenio (MINCETUR, 2007b).

#### ***Factor económico.***

La política económica peruana se encuentra delineada por el accionar del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); esta entidad es la encargada de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella (Ministerio de Economía y finanzas [MEF], 2011a).

Entre los principales indicadores económicos de un país se encuentra el Producto Bruto Interno (PBI). Para el caso del Perú, el PBI aumentó en 8.8% durante el año 2010 (MEF, 2011b). Con este crecimiento “la economía peruana cerró una década con un crecimiento promedio de 5,7 %, comparable al de la década del 50 y 60” (Banco Central de Reserva [BCRP], 2011, p. 34). Cabe señalar que el índice de PBI ha venido evolucionando alentadoramente a lo largo



desde el año 2003 hasta el 2008, ya que en el año 2009 se presentó una seria baja en la producción nacional a raíz de los efectos ocasionados por la crisis financiero internacional, producto del colapso de la burbuja inmobiliaria de los Estados Unidos.

A mayor detalle se presenta a continuación la Figura A.3 en donde se detalla la producción nacional desde el año 1992 hasta el 2010, así como también se establece la proyección que se tiene sobre la producción nacional para el año 2011, la misma que se calcula crecerá en un punto porcentual. En la Figura A.3 se puede apreciar como la producción nacional mantenía un franco crecimiento hasta el año 2008, el cual se vio estancado en el año 2009; sin embargo, se muestra como el país se ha recuperado en el lapso de un año, pasando de 0.9 % en el 2009 a 8.9 % en el 2010.

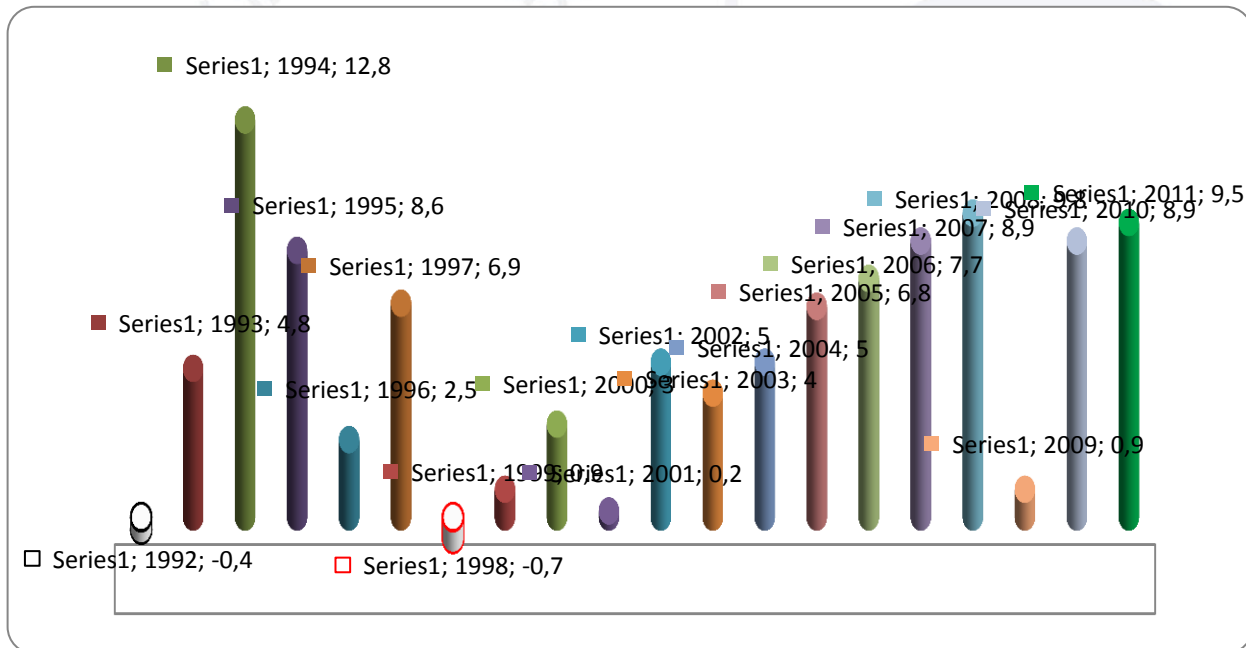


Figura A.3. Producto Bruto Interno (variación % Anual)

Tomado de “Política Económica y Social” de Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2100%3Aproduccion&catid=136%3Aestadisticas&Itemid=100694&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2100%3Aproduccion&catid=136%3Aestadisticas&Itemid=100694&lang=es)

Es importante mencionar que el crecimiento de la producción del Perú ha sido el más sostenible y elevado de la región. Es deber señalar que el crecimiento del Perú ha sido incluso mayor al de países como Brasil y México. A mayor detalle se presenta la Figura A.4, en la cual se puede apreciar la importante ventaja que presenta el crecimiento del Perú en comparación de los países más importantes de América Latina.

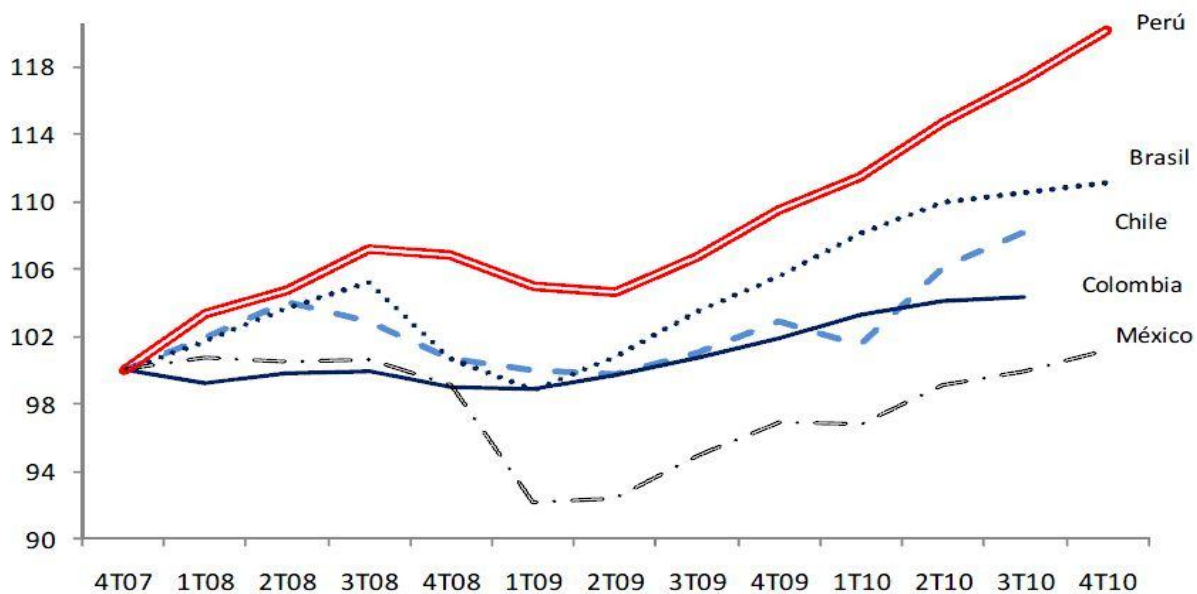


Figura A.4. Evolución del PBI de América Latina

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2012. Marzo 2011”, de BCRPP, 2011. p. 34. Recuperado de <http://www.BCRPp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

Dentro de la producción del país resalta la importancia de tres sectores en particular debido a su crecimiento sostenido, estos sectores son: (a) construcción, (b) manufactura, (c) comercio (BCRP, 2011a). Cabe indicar que el sector de construcción se presenta como el de mayor crecimiento debido al *boom* inmobiliario que ha venido sucediendo en el país en los

últimos años. Este crecimiento de la construcción se ve reflejado en la aparición de diversos edificios de departamentos, oficinas; así como en la aparición de una gran cantidad de proyectos de centros comerciales tanto a Lima como en provincias.

En el caso de la inflación del Perú, esta se elevaría en el año 2011 “principalmente por factores de oferta para ubicarse alrededor del límite superior de la meta hacia fines del 2011 y luego revertir su tendencia hacia el nivel meta a lo largo del 2012” (BCRP, 2011a, p. 7). A fin de ilustrar lo expresado se presenta la Figura A.5 en la cual se puede observar la tendencia de la inflación desde el 2005 y las proyecciones de la misma hasta el año 2012.

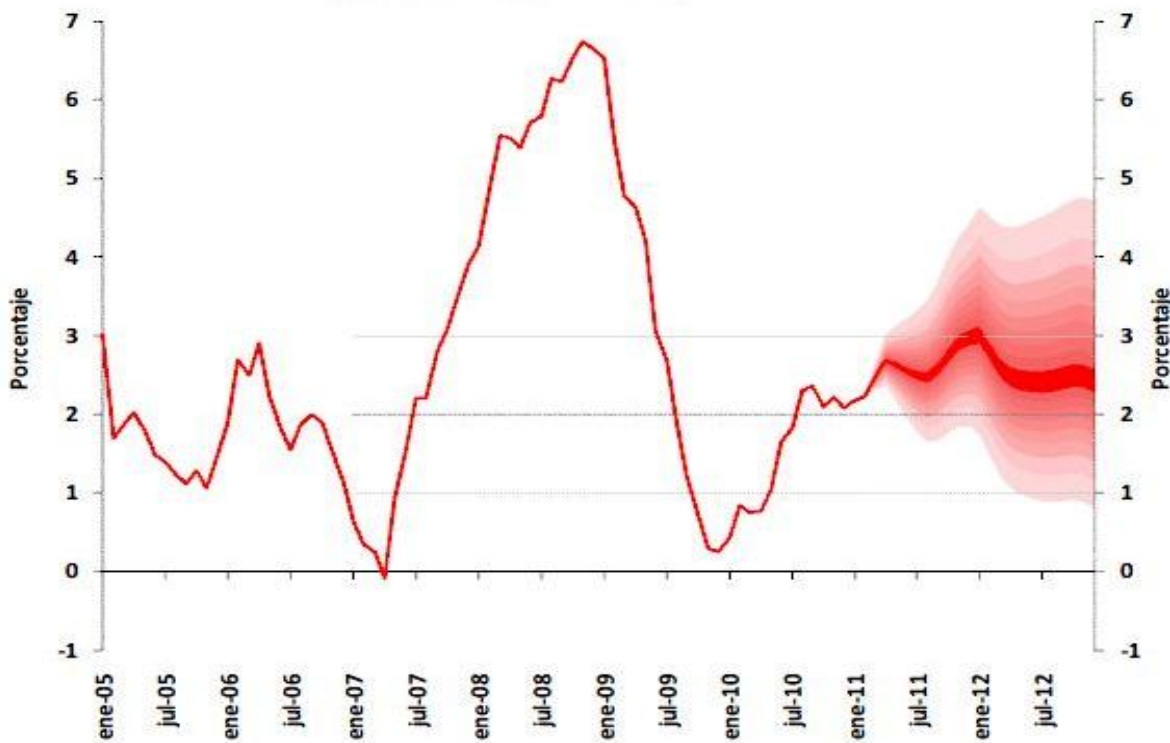


Figura A.5. Proyección de la Inflación, (variación porcentual últimos 12 meses)

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2012. Marzo 2011”, de BCRPP, 2011. p. 34. Recuperado de <http://www.BCRPP.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

En el caso de la balanza comercial es importante indicar que en el 2010 fue de 6'750 millones de dólares, cifra que representa un incremento del 13.42 % con respecto al año 2009, periodo en que la balanza comercial fue de 5'951 millones de dólares (BCRP, 2011a). Asimismo, es necesario señalar que la moneda peruana se ha venido apreciando hacia el año 2010, ya que en el 2009 el tipo de cambio promedio fue de 3,01 soles por dólar, frente a los 2.83 soles por dólar del año 2010 (BCRP, 2011a). Estas cifras confirman la fortaleza de la moneda y la buena situación de la economía peruana.

A pesar de la crisis económica que afrontó el mundo en el año 2008, el Perú ha demostrado tener una economía fuerte, ya que ha presentado crecimiento a pesar de las circunstancias adversas mencionadas. Cabe señalar que en el año de comienzo de la crisis el Perú presentó un crecimiento de más de ocho por ciento, siendo este uno de los más altos del mundo (El Comercio, 2009a). Asimismo, existen otros factores que demuestran la solidez económica del Perú; tal es el caso del control de la inflación y la firma de tratados comerciales con China, Tailandia, Estados Unidos, y la Comunidad Andina de Naciones (MEF, 2008a).

#### ***Factor tecnológico, científico.***

El aspecto científico tecnológico suele ser uno de los menos atendidos por los países latinoamericanos. El Perú no es la excepción; en tal sentido, existe poca investigación sobre estos temas y peor aún no existen muchas iniciativas que pretendan comenzar a hacerlo. Según el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC] (2006), la investigación científica en el Perú tiene los siguientes indicadores:

Tabla A.3

*Indicadores de investigación científica*

País	I+D en función del PBI	Contenido tecnológico en exportaciones	Artículos científicos por cada 100,000.00 hbts.	Patentes de residentes por cada 100,000.00 hbts
Perú	0.15%	2.90%	1.5	0.2
Brasil	1.00%	nd	nd	5.2
Argentina	nd	19.00%	nd	nd
Chile	0.70%	6.10%	18.8	2.8
Costa Rica	0.40%	52.60%	6.9	nd
Uruguay	nd	nd	nd	1

*Nota.* Tomado de Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) . Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/Tropicales/ti/TICS2006/PRESENTACIONES/jaimeavalos.ppt#290,19>

Según el último reporte de competitividad global emitido por el *World Economic Forum*, el Perú ocupa el puesto 73 en el Índice Global de Competitividad, dentro de un ranking de 139 países (*World Economic Forum*, 2010). En lo que concierne al área de habilitación para la tecnología, el Perú obtuvo un puntaje de 3.5 donde el máximo valor era de 7 (*World Economic Forum*, 2010). De otro lado, según el ranking del *World Competitiveness Year Book 2010* (IMD, 2011) el Perú se encuentra ubicado en el puesto 41 de 58 a nivel general; en el caso específico de infraestructura tecnológica el Perú es el puesto 56 de 58 y en el caso de infraestructura científica el Perú se encuentra en el último lugar de los 58 países encuestados (IMD, 2011). Estos datos no hacen más que mostrar el bajo nivel de los aspectos relacionado a la tecnología que existe en nuestro país.

No obstante lo anteriormente señalado, en el Perú se ha intensificado el uso de la tecnología de las comunicaciones; en tal sentido, se tiene que el uso de celulares se ha difundido incluso para realizar transacciones bancarias (América Economía, 2011). Asimismo, es necesario señalar que desde el 2004 hasta el 2009 la tendencia en el uso de internet en el hogar y de celulares ha venido creciendo; en tal sentido, de acuerdo al INEI en el 2004 el 2,1 % de hogares tenía acceso a internet mientras que en el 2009 el 11 % de hogares tienen acceso a internet (INEI, 2011a). Por el lado del uso de celulares, se tiene que en el 2004 el 16,4 % de hogares tenía por lo menos un miembro con teléfono celular mientras que en el 2009 se llegó a un 67 % de hogares tenía por lo menos un miembro con teléfono celular (INEI, 2011a).

Conforme se puede apreciar este elemento tecnológico- científico constituye una debilidad del país, sobre todo si se tiene en consideración que es el aspecto tecnológico lo que se encuentra rigiendo diversos planos en el mundo como el relacionado al comercio, negocios y cultural. Esta falta de investigación y desarrollo en el aspecto tecnológico y científico se puede constatar en la naturaleza de las exportaciones peruanas, ya que la mayoría se compone principalmente de materias primas y no de productos con valor agregado, puesto que para ello se requiere que las empresas cuenten con una mejor tecnología e investigación.

#### ***Factor Histórico, Psicológico y Sociológico.***

En cuanto a la riqueza histórica del Perú, es preciso señalar que esta es abundante y milenaria. En nuestro país se ha desarrollado una de las culturas más importantes del orbe (cultura inca) y cuenta con diversas ruinas y piezas antiguas que constituyen su patrimonio cultural. Sin duda el pasado histórico, la belleza y mística de su arqueología hacen de este aspecto una fortaleza del país, ya que el mismo puede ser aprovechado por la industria turística.



En cuanto a los elementos psicológico y sociológico, es importante mencionar que la sociedad peruana se ha caracterizado por tener siempre una mentalidad de corto plazo; es decir, siempre se busca resultados inmediatos sin importar que el medio para ello sea o no sostenible en el tiempo. Un claro ejemplo de la mentalidad cortoplacista y resultadista de los peruanos se puede apreciar en el fútbol, donde sólo se exige un solo resultado, sin importar la forma.

De acuerdo a una encuesta realizada por el Instituto de Opinión de la Pontificia Universidad Católica del Perú realizada a 507 personas, tanto a hombres como mujeres de todos los niveles socioeconómicos, el 81% de los encuestados piensa que los peruanos son violentos en sus reclamos, el 78 % piensa que los peruanos no son honestos en sus acciones (Instituto de opinión pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú [IOP], 2008). De otro lado, en esta misma encuesta el 31 % de los encuestados considera como una virtud de los peruanos la capacidad de lucha y valor para superar hechos complicados; asimismo, el 28 % considera que otra virtud de los peruanos es ser esforzado y trabajador (IOP, 2008). Otro aspecto importante a resaltar es que el 72 % de los encuestado está entre medianamente satisfecho y satisfecho con su vida actualmente (IOP, 2008).

#### ***Factor Organizacional – Administrativo.***

La organización del estado peruano está compuesta por tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial (Portal de Estado Peruano, 2011a). El poder ejecutivo se compone del presidente de la república, quien desarrolla funciones de jefe de estado y simboliza los intereses nacionales (Portal del Estado Peruano, 2011a). Asimismo, el poder ejecutivo está compuesto por los ministerios de estado, los cuales pertenecen a las siguientes carteras: (a) Agricultura, (b) Ambiente, (c) Comercio Exterior y Turismo, (d) Cultura, (e) Defensa, (f) Economía y Finanzas, (g) Educación, (h) Energía y Minas, (i) Interior, (j) Mujer



y Desarrollo Social, (k) Presidencia del Consejo de Ministros, (l) Producción, (m) Relaciones Exteriores, (n) Salud, (o) Trabajo y Promoción del Empleo, (p) Transportes y Comunicaciones, (q) Vivienda y Construcción (Portal de Estado Peruano, 2011a). El poder legislativo es el congreso de la república, el cual está compuesto por 130 congresistas elegidos por sufragio popular (Portal del Estado peruano, 2011a).

La administración estatal en el Perú siempre se ha caracterizado por ser de muy mala calidad; siempre el aparato estatal se ha visto inmerso en burocracia y procesos innecesarios que nunca han considerado elementos de calidad. Asimismo, la organización del gobierno peruano también se ha caracterizado por enfocarse en una política centralista y atender básicamente a la capital dejando de lado las provincias y pueblos alejados. Sin lugar a dudas este aspecto constituye una de las principales debilidades del país.

#### ***Factor Militar.***

En general las fuerzas armadas en el Perú no han sido foco de atención para los gobiernos. Actualmente el equipamiento de las fuerzas armadas es obsoleto. Bajo este orden de ideas, es preciso señalar que el aspecto militar es una de las debilidades del país, ya que se encuentra desabastecido y con escasa implementación; por tanto, no se encontraría preparado para participar en una confrontación bélica, de darse el caso.

El Ministerio de Defensa fue creado por ley N°24654 en abril de 1987. Este ministerio integra los ministerios de guerra, de marina y aeronáutica y es responsable en el Aspecto Administrativo de la preparación y desarrollo de los Institutos de la Fuerza Armada; de la movilización para casos de emergencia y de la supervisión y control de los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Defensa (Ministerio de Defensa, 2011)

### A.3 Principios Cardinales

“Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D’Alessio, 2008, p. 97). En tal sentido, se presenta a continuación el análisis de los principios cardinales inherentes al Perú que se describen a continuación:

#### *Influencia de terceras partes*

Dado el contexto actual de interconexión y dependencia comercial, es preciso indicar que la estabilidad económica del Perú y por tanto de todas las instancias de gobiernos menores, entre ellas las municipalidades, se encuentra en dependencia de la principal economía del mundo; es decir, de la economía de los Estados Unidos. En tal sentido, se muestra como debilidad del país la extrema dependencia que puede llegar a tener de la economía de los Estados Unidos; por tanto, se debería considerar como opción a ello el incremento de las relaciones comerciales y políticas con diversas economías que se perfilan como actores principales de la economía mundial. Entre ellas tenemos el caso de China y de los miembros del APEC.

Otros factores que ejercen influencia en el Perú es el crecimiento económico de China, este trasciende de manera positiva en la economía peruana (BCRP, 2011a). De la misma manera, la firma de tratados de libre comercio influyen de manera positiva en el país, tal es el caso de las firmas de los tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, con la Comunidad Andina (CAN), y con los países asiáticos (MINCETUR, 2007a). Un hecho relevante que influye en la economía peruana es la volatilidad del precio de los metales, ya que el Perú es un país exportador de metales; en tal sentido el BCRP (2011) señaló que los principales *commodities* que afectan la economía nacional son: (a) el zinc, (b) el cobre, (c) el oro, y (d) el petróleo.

### *Lazos Pasados y Presentes.*

En la actualidad existe aún materia pendiente por dilucidar en torno a la controversia respecto al diferendo marítimo con Chile. Si bien este tema está siguiendo su curso legal, no puede dejarse de lado la posibilidad de la existencia de un posible conflicto bélico con el país sureño; en tal caso, resulta una amenaza latente a nuestra soberanía. Cabe señalar que el Perú siempre ha mantenido una rivalidad histórica con Chile, por tanto, se ha debido prever siempre la posibilidad de un conflicto y no dejar que el país sureño aventaje al Perú en relación al poderío bélico.

En cuanto a los lazos presentes se debe resaltar el planteamiento de juntar las bolsas de valores de Perú, Chile y Colombia a través del proyecto del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), el cual servirá para unificar las transacciones y mercados de estos países (BVL, 2010). Otro aspecto importante relacionado a los lazos presentes es el referido a los lazos que se han planteado con los países con quienes el Perú ha firmado tratados de libre comercio; en tal sentido, es importante señalar que el Perú ha firmado TLC con los siguientes países: (a) EEUU, (b) Singapur, (c) Canadá, (d) China, (e) los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés), y (f) Corea del Sur. Al mismo tiempo, existen negociaciones en curso para concertar nuevos TLC con: (a) Tailandia, (b) México, y (c) Japón (MINCETUR, 2010). En cuanto a lucha mundial contra el narcotráfico; además de Colombia, el Perú ha suscrito convenios con diversos países de la región; así como con países de Europa y Asia (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009c).

### *Contrabalance de los intereses.*

En cuanto a intereses contrarios, es preciso señalar que a la fecha la principal diferencia es la relacionada a la disputa sobre el diferendo marítimo con Chile. Sobre el particular El 16 de

enero de 2008 el Perú presentó su demanda sobre delimitación marítima con Chile ante la Corte Internacional de Justicia, a fin de poner término a la controversia sobre límites marítimos existentes con dicho país (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009b). A fin de delinear la política exterior peruana, los funcionarios del gobierno deben analizar el contexto actual y realizar un minucioso análisis de las alianzas y estrategias a seguir con el objetivo de determinar la mejor posición para el país.

### *Conservación de los Enemigos.*

Referente a la soberanía marítima, Chile mantiene un conflicto con el Perú al no haber un acuerdo en el límite marítimo. El Perú presentó en el año 2008 una demanda formal ante la Corte Internacional de Justicia, a fin de poner término a la controversia sobre límites marítimos existentes con dicho país la cual a la fecha no está resuelta. Desde los años ochenta, el Perú ha intentado consistentemente negociar las diversas cuestiones incluidas en esta controversia, pero ha encontrado la constante negativa chilena a entrar en negociaciones. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009a).

### Apéndice B: Análisis Competitivo del Perú

La herramienta para el análisis competitivo de las naciones fue propuesta por Porter (1990), la misma tiene forma de diamante e identifica cuatro atributos que tienen las naciones para identificar los factores que determinan su ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. De acuerdo con Porter (2009), la competitividad de un país depende de su productividad, lo cual debe entenderse como la utilización de los recursos humanos, financieros y naturales. Cabe señalar que para efectos del presente trabajo se asimilara las especificaciones del análisis competitivo al caso en específico del Perú.

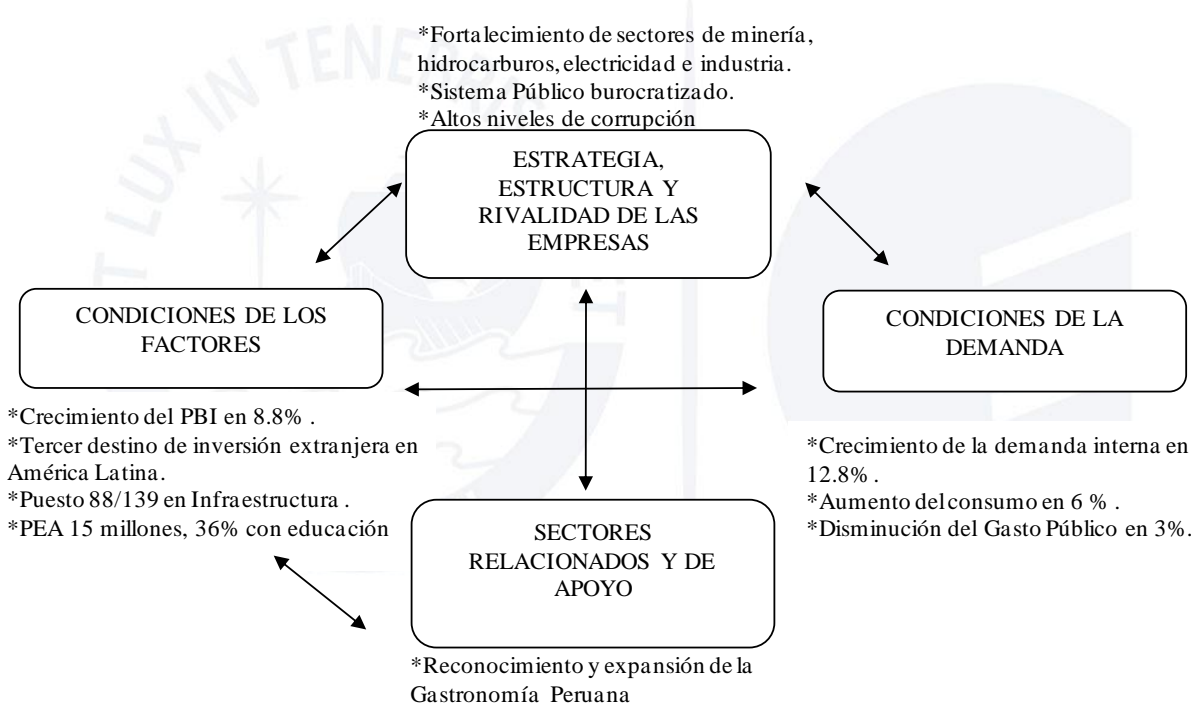


Figura B.1. Adaptación del modelo del Diamante de Porter

Tomado de “Ser Competitivo”, de M. Porter, 2009. P. 232

## B.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores buscan determinar la situación de los componentes de la producción como lo son el recurso humano especializado y capacitado, el conocimiento, el capital, recursos naturales e infraestructura (Porter, 2009). Según el censo de 2007 la población total del Perú ascendía a 28' 220,764 habitantes (INEI, 2008f). De otro lado, según el INEI (2009b) la población estimada del Perú al año 2011 es de 29'797,694 personas con una tasa de crecimiento de 1.12 % para el quinquenio 2011-2015. En cuanto a la población económicamente activa y por tanto, la mano de obra con la que cuenta el país, es preciso indicar que se ha proyectado que para el 30 de junio del presente año alcanzaría los 15'946,921 personas de las cuales el 56,0% (8' 930, 883 personas) correspondería a hombres y el 44,0% (7'016, 38 personas) a mujeres (INEI, 2011b). Con relación a la calificación de la mano de obra del país, se debe señalar que el 21.5% de la población económicamente activas solo con estudios primarios, el 37 % cuenta con estudios a nivel secundario y el 36.8 % cuenta con estudios superiores (INEI, 2008f).

En el aspecto macroeconómico, la economía peruana está atravesando su mejor momento, según cifras del Banco Central de la Reserva del Perú (2011), el crecimiento de la economía fue del 8.8 % en el periodo enero noviembre 2010 frente al mismo periodo del año 2009; asimismo, esta entidad señala que los sectores que más crecieron fueron los de construcción, manufactura y comercio con aumentos del 18 %, 14.4 %, y 9.6 %, respectivamente (BCRP, 2011a). De otro lado, los sectores que decrecieron fueron la pesca con 16 % de contracción. Cabe destacar que el Perú hasta el momento es un destino atractivo para la inversión extranjera en América del sur, según la CEPAL (2010) en el año 2009 Perú se ubicó en el tercer



destino para las inversiones con 4'363,9 millones de dólares superado sólo por Brasil y Chile lo que sin duda ubica al Perú en una situación expectante como economía emergente.

En relación a la infraestructura del país, es deber señalar que según el último reporte de competitividad global emitido por el *World Economic Forum*, el Perú ocupa el puesto 88 de un ranking de 139 países en el tema de infraestructura (World Economic Forum, 2010). En lo que concierne a infraestructura, es preciso indicar que en el 2009 el Perú contaba con 120 aeropuertos y 124 instalaciones portuarias, de las cuales solo 15 eran terminales portuarios (INEI, 2010a). Asimismo, en el 2009 la red vial del Perú contaba con 137,688 km de carretera (INEI, 2010a), y 1976 km de red ferroviaria (INEI, 2010a). En el 2008 el Perú contaba con 2'877,090 líneas de servicio de telefonía fija, 196,659 líneas de telefonía pública y 20'951,834 líneas de servicio móviles (INEI, 2010a). Adicionalmente, en el 2008 existían 2,146 estaciones de radiodifusión sonora y 1,053 transmisoras /retransmisoras de TV (INEI, 2010a).

## **B.2 Condiciones de la demanda**

Según Porter (2009) las condiciones de la demanda comprende “la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior” (p. 231). La economía peruana se encuentra en franco proceso de crecimiento, lo cual puede verse reflejado en el aumento del PBI en 8.8% durante el año 2010 (MEF, 2011b). Con este crecimiento “la economía peruana cerró una década con un crecimiento promedio de 5,7 %, comparable a la de la década del 50 y 60” (BCRP, 2011a).

Según el BCRP (2011), los indicadores de la demanda interna muestran signos de crecimiento. En el 2009 la demanda interna se contrajo en 2.8% mientras que en el 2010 creció en 12.8%. De otro lado, se pronostica que para el presente año se tendrá una demanda interna de 8.1% (BCRP, 2011a). Cabe señalar que el incremento de la demanda interna esta correlacionado



con el crecimiento de los sectores no primarios como la manufactura no primaria y la construcción (BCRP, 2011). Sobre el particular es importante señalar que la tasa de crecimiento del sector de manufactura no primaria fue de 16,9 % en el 2010 mientras que en el 2009 decreció en 8,5 %; en tanto, el sector construcción tuvo una tasa de crecimiento de 17,4 % en el 2010 frente a un 6,1 % del 2009 (BCRP, 2011a). El consumo ha tenido una importante relevancia en el crecimiento económico de la economía peruana el cual en el 2010 registró un crecimiento del 6%. Por otro lado el gasto público registró un descenso de tres puntos porcentuales al pasar de 19.6 % registrado en el 2009 al 16.4 % (BCRP, 2011a).

Las tecnologías de información y comunicación son herramientas que tienen gran demanda hoy en día y facilitan el progreso además de acortar distancias. Según el INEI (2011c) el 30.4 % de los hogares peruanos tiene servicio de telefonía fija, el 73.1 % tiene servicio de telefonía móvil, el 26 % tiene televisión por cable, el 23.4 % tiene una computadora en casa y el 13 % tenía Internet en su casa. El aumento del incremento de telefonía móvil es el más significativo en relación al año 2004 al 2010 en Lima Metropolitana que paso de 34.2 % a 83.3 %; en el Resto Urbano de 14.7 % a 81.3 % y para el área rural de 1.3 % en el 2004 a un 46.2 % en el 2010 (INEI, 2011c).

### **B.3 Sectores afines y auxiliares**

Según Porter (2009) la presencia o falta de sectores proveedores y afines de una nación son importantes para la competitividad de una nación o industria. Este mismo autor señaló que “el tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos” (Porter, 2009, p. 242).

Sobre el particular es importantes mencionar que uno de los principales sectores que ha venido colaborando con la mejora de la economía en el Perú y presenta la suficiente capacidad

para competir a nivel internacional, es el sector de la gastronomía peruana. En tal sentido, según el estudio Dimensiones del aporte económico y social de la gastronomía en el Perú, elaborado por Enrique Bernal, de la consultora Arellano Marketing, para la Asociación Peruana de Gastronomía (Apega), los restaurantes movilizaron 12' 350,000 millones de soles durante el 2009, entre inversiones en infraestructura, compra de insumos, pagos a su personal y valor agregado (El Comercio, 2009b).

#### **B.4 Estrategia, estructura y rivalidad**

Las condiciones que rigen la creación, organización y gestión de las empresas en la nación y la naturaleza de la competencia interna de un país determinan la competitividad del mismo (Porter, 2009). En el caso específico del Perú el escenario de inversión se presenta alentador, ya que el Perú actualmente tiene numerosos anuncios de ejecución de proyectos de inversión para el período 2011-2012, los mismos que en conjunto están valorizados en US\$ 30'700.00 millones (BCRP, 2011a). Asimismo, es importante señalar que los principales destino de estas inversiones son: (a) minería, (b) hidrocarburos, (c) electricidad, (d) industrial (BCRP, 2011a).

De otro lado, *Heritage Foundation* destaca que a pesar del difícil entorno económico mundial, el Perú ha logrado un crecimiento promedio de cerca del 7% en los últimos cinco años, el cual se debe principalmente a la simplificación en la creación de las empresas y las regulaciones laborales que se han tornado más flexibles (Gestión, 2011a). Asimismo, es importante señalar que en cuanto a las debilidades institucionales, el contexto del Perú se caracteriza por la insuficiente protección de los derechos de propiedad, la ineficiencia del sistema judicial, y la falta de voluntad política para luchar contra la corrupción (Gestión, 2011a).

## Apéndice C: Artículos de la Ley Orgánica de las Municipalidades

### **ARTÍCULO 1°.- Objeto de la ley**

La presente ley orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

Conforme se puede apreciar del artículo citado, la ley orgánica de municipalidades provee el marco jurídico del funcionamiento de estos gobiernos locales; en tal sentido, se puede llegar a afirmar que la estabilidad jurídica que se le brinda al normal desarrollo de los referidos estamentos locales está asegurada.

**Artículo 189°.**- El territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación.

El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos. El ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados.

**Artículo 194°.**- Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.

La estructura orgánica del gobierno local la conforman el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador y la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que

les señala la ley. Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable e irrenunciable, conforme a ley.

**Artículo 195°**.- Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.

Son competentes para:

1. Aprobar su organización interna y su presupuesto.
2. Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
3. Administrar sus bienes y rentas.
4. Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
5. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
6. Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.
7. Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
8. Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.
9. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
10. Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

**Artículo 196°**.- Son bienes y rentas de las municipalidades:

1. Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.
2. Los tributos creados por ley a su favor.
3. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanzas Municipales, conforme a ley.
4. Los derechos económicos que generen por las privatizaciones, concesiones y servicios que otorguen, conforme a ley.
5. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal, que tiene carácter redistributivo, conforme a ley.
6. Las transferencias específicas que les asigne la Ley Anual de Presupuesto.
7. Los recursos asignados por concepto de canon.
8. Los recursos provenientes de sus operaciones financieras, incluyendo aquellas que requieran el aval del Estado, conforme a ley.
9. Los demás que determine la ley.

**Artículo 197°**.- Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local. Asimismo brindan servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la Policía Nacional del Perú, conforme a ley.

Ahora bien, a un mayor nivel de detalle las municipalidades son reguladas a través de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la misma que ha sido modificada por las leyes N° 28268, 28437 y 28458. El objeto de esta ley se describe en el primer artículo de la misma, el cual establece lo siguiente:

## Apéndice D: Relación de Normas Medioambientales por Sectores

El ministerio del ambiente también es el encargado de controlar la aplicación de normas ambientales en los diversos sectores de la economía nacional; en tal sentido, se presenta el siguiente listado con toda la regulación medioambiental por cada uno de los sectores económicos del país (MINAM, 2011).

- **HIDROCARBUROS:**

Ley Orgánica de Hidrocarburos - Ley No. 26221

Ley 27133 – Ley de Promoción del Desarrollo de la Industria del Gas Natural y su reglamento

DECRETO SUPREMO N° 040-99-EM – Reglamento de la Ley de Promoción de la Industria del Gas Natural.

DECRETO SUPREMO N° 040-2008-EM - Texto Único Ordenado del Reglamento de Distribución de Gas Natural por Red de Ductos, aprobado mediante DECRETO SUPREMO N° 042-99-EM.

- **BIOCOMBUSTIBLES:**

Ley 28054 – Ley de Promoción del Mercado de Biocombustible, ley que establece el marco general para promover el desarrollo del mercado de los biocombustibles sobre la base de la libre competencia y el libre acceso a la actividad económica.

DECRETO SUPREMO N° 021-2007-EM – Reglamento para la comercialización de Biocombustible, en el cual se establecen los requisitos para su comercialización y distribución.

- **MINERIA:**

Título Quince del “Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería”, aprobado por Decreto Supremo No. 014-92-EM y en el Decreto Supremo No. 016-93-EM, “Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Minero Metalúrgicas”.



R.M. N° 596-2002-EM/DM, Reglamento de Consulta y Participación Ciudadana en el Procedimiento de Aprobación de los Estudios Ambientales en el Sector Energía y Minas.

- **ELECTRICIDAD:**

Ley de Concesiones Eléctricas N° 25844.

Reglamento de Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas aprobado mediante Decreto Supremo N° 029-94-EM.

- **TURISMO:**

Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística.

R. M. N° 195-2006-MINCETUR.

- **TELECOMUNICACIONES:**

El sector Telecomunicaciones solo cuenta con Límites Máximos Permisibles de Radiaciones No Ionizantes.

- **TRANSPORTE:**

La Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es la entidad competente para otorgar la certificación ambiental a las entidades públicas o privadas que deseen realizar la construcción de un proyecto de infraestructura a nivel nacional tales como carreteras, puentes o puertos.

- **INDUSTRIA:**

Decreto Supremo N° 19-97-ITINCI se aprobó el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras.

- **PESQUERIA:**

Según el art. 6° del Decreto Ley N° 25977 - Ley General de Pesca.

Decreto Supremo N° 012-2001-PE.



- **AGRICULTURA:**

D. L. N° 1064 - Régimen Jurídico para el Aprovechamiento de las Tierras de Uso Agrario, que en concordancia con normas del sector Forestal.

Ley 27308 – Ley Forestal y de Fauna Silvestre.

- **EDUCACIÓN:**

Directiva N° 014-2007-DINECA-AEA – Directiva Nacional de Educación Ambiental 2007.



## Apéndice E: Lista de Regidores y Atribuciones

1. Jorge Reynaldo Aguayo Luy
2. Eduardo Javier Bless Cabrejas
3. Sergio Ivan Atarama Martinez
4. Javier Ricardo Document Pinedo
5. Piera Yanet Calderon Banda de Pedemonte
6. Rosa Cristina Neyra Vasquez
7. Sajdi Jose Olazabal Amao
8. Jorge Alberto Elias Podesta
9. Enedina Justa Galvan Valenzuela
10. Karin Noemi Garcia Juarez
11. Carlos Alberto Solano Chuquiure

De otro lado, cabe señalar que tanto el alcalde y los regidores tienen sus facultades y acciones delimitadas por ley; en tal sentido, se tiene el artículo 10° y el artículo 20° de la Ley Orgánica de Municipalidades (2003), que desarrollan cuales son las facultades de los regidores y alcalde respectivamente:

### *ARTÍCULO 10.- ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS REGIDORES*

*Corresponden a los regidores las siguientes atribuciones y obligaciones:*

- 1. Proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos.*
- 2. Formular pedidos y mociones de orden del día.*
- 3. Desempeñar por delegación las atribuciones políticas del alcalde.*
- 4. Desempeñar funciones de fiscalización de la gestión municipal.*

*5. Integrar, concurrir y participar en las sesiones de las comisiones ordinarias y especiales que determine el reglamento interno, y en las reuniones de trabajo que determine o apruebe el concejo municipal.*

*6. Mantener comunicación con las organizaciones sociales y los vecinos a fin de informar al concejo municipal y proponer la solución de problemas.*

#### **ARTÍCULO 20.- ATRIBUCIONES DEL ALCALDE**

*Son atribuciones del alcalde:*

*1. Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos;*

*2. Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal;*

*3. Ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad;*

*4. Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos;*

*5. Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación*

*6. Dictar decretos y resoluciones de alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas;*

*7. Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil;*

*8. Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal;*

*9. Someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y*

*modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado;*

*10. Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley;*

11. *Someter a aprobación del concejo municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad, el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido;*
12. *Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios;*
13. *Someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional;*
14. *Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal;*
15. *Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado;*
16. *Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil;*
17. *Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza;*
18. *Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad;*
19. *Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del serenazgo y la Policía Nacional;*
20. *Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal;*
21. *Proponer al concejo municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control;*

22. *Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna;*
23. *Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones;*
24. *Proponer la creación de empresas municipales bajo cualquier modalidad legalmente permitida, sugerir la participación accionaria, y recomendar la concesión de obras de infraestructura y servicios públicos municipales;*
25. *Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado;*
26. *Presidir las Comisiones Provinciales de Formalización de la Propiedad Informal o designar a su representante, en aquellos lugares en que se implementen;*
27. *Otorgar los títulos de propiedad emitidos en el ámbito de su jurisdicción y competencia;*
28. *Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera;*
29. *Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley;*
30. *Presidir el comité de defensa civil de su jurisdicción;*
31. *Suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes;*
32. *Atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales o, de ser el caso, tramitarlos ante el concejo municipal;*
33. *Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad; Administrativos de la Municipalidad;*
34. *Proponer al concejo municipal espacios de concertación y participación vecinal;*
35. *Las demás que le correspondan de acuerdo a ley.*