

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



Planeamiento Estratégico para el Distrito de El Agustino

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Damián La Puente Via

Luis Martín Leyva Larrea

Grethi Lessli Ramos Vila

Alejandro Orlando Yupari Vásquez

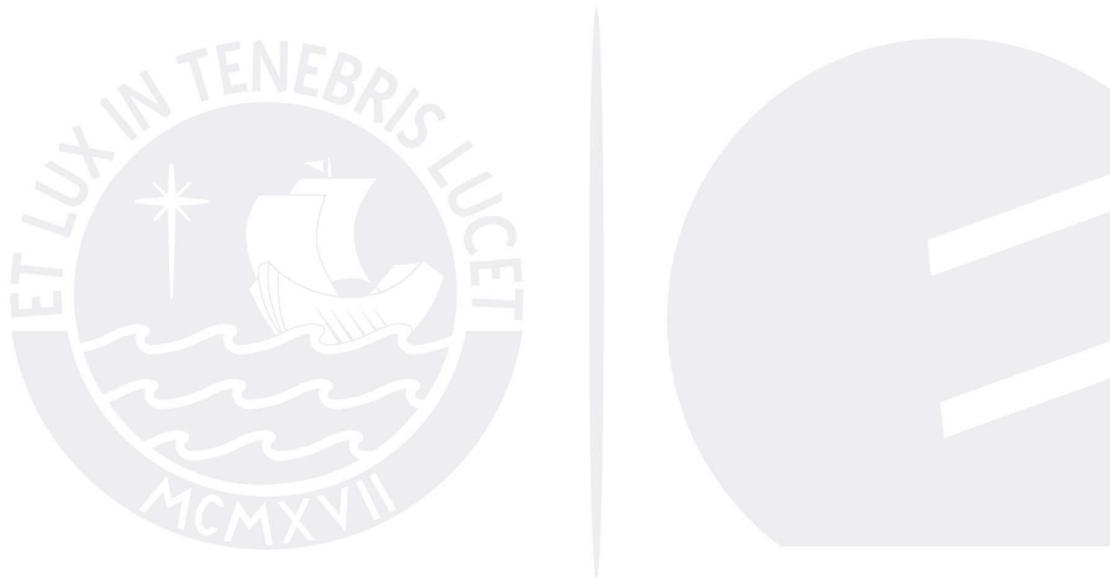
Asesora: Beatrice Avolio

Surco, abril de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Beatrice Avolio, nuestra asesora, por su apoyo y confianza en nuestro trabajo. Su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación profesional.



Dedicatorias

A Dios, porque con Él todo sueño, toda meta es posible.

A mi esposa y mis hijos, porque me alentaron diariamente con su paciencia y amor, y me enseñaron que con perseverancia todo se consigue.

A mis padres, que con su ejemplo me enseñaron que siempre, se puede ser mejor.

Luis La Puente

A mi esposa Ana, por su apoyo, comprensión, cariño y estímulo constante.

A mis hijos Mauricio, Fernando y Andrea, por su comprensión y paciencia al prestarme el tiempo que les pertenecía.

A mis padres, por su apoyo y estímulo permanente.

Luis Leyva

A mis padres, Héctor y Antonia, por la paciencia y esfuerzo, por enseñarme que todos los días se debe de luchar por alcanzar las metas y porque gracias a ellos soy lo que soy.

Grethi Ramos

A Dios y a mis padres por ser los pilares fundamentales en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Alejandro Yupari

Resumen Ejecutivo

En el presente documento, se ha desarrollado el plan estratégico para el distrito de El Agustino del 2012 al 2025. Se utilizó el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, descrito en el libro *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, de F. A. D'Alessio (2008), el cual sirvió de mapa para la elaboración de este trabajo con la finalidad de que el distrito logre su proyección futura y alcance la visión establecida. Este modelo comprende tres etapas: (a) formulación y planeamiento, en la que se procurará encontrar las estrategias; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias; y, por último, (c) evaluación y control, en la que se monitorearán las etapas.

El Agustino posee un territorio no muy extenso, con un alto porcentaje de población económicamente activa que requiere de capacitación para satisfacer la demanda del mercado laboral calificado. También presenta el mayor índice de pobreza a nivel de los distritos de Lima Metropolitana, así como elevados índices de inseguridad ciudadana y del nivel de contaminación ambiental, los cuales dificultan el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores. Durante el proceso de planeamiento, se plantean seis objetivos de largo plazo, agrupados bajo los siguientes temas: (a) seguridad, (b) medio ambiente, (c) desarrollo humano, (d) bienestar, (e) industria y (f) población económicamente activa. Con el fin de lograr estos objetivos, se plantean 11 estrategias. Alcanzar los objetivos que conllevan al logro de la visión del distrito de El Agustino es una tarea conjunta de todas las entidades políticas y de los residentes, tanto de la Municipalidad de Lima como del Gobierno, que sean capaces de crear lineamientos estratégicos para que El Agustino deje de ser uno de los distritos con mayores niveles de pobreza y delincuencia de Lima Metropolitana y que sea un distrito donde las personas tengan una mejor calidad de vida.

Abstract

The present document develops a strategic plan for the district of El Agustino from 2012 to 2025. The sequential model of the strategic process, described in the book *The Strategic Process: A Management Approach* by F. A. D'Alessio (2008) was used, which served as a map for the elaboration of this work with the end that this district find its future projection and reach its established vision. This model comprises three stages: (a) formulation and planning, in which an attempt will be made to find the strategies; (b) implementation, in which the strategies will be executed and finally, (c) evaluation and control, in which the stages will be monitored.

El Agustino has a not very wide territory, with a high percentage of economically active population that requires training to satisfy the demand of the qualified labor market. It also has the highest poverty index of all the districts of Metropolitan Lima, in addition to high levels of public insecurity and environmental contamination, all of which hinder the improvement in the quality of life of the residents. During the planning process six long range objectives are posed, grouped under the following themes: (a) security, (b) environment, (c) human development, (d) welfare, (e) industry, and (f) economically active population. With the objective of achieving these objectives 11 strategies are posed. Reaching the objectives that involve the achievement of the vision of the district of El Agustino is a joint task of all the political entities and the residents, of both the Municipality of Lima as well as the Central Government, in that they be able to create strategic guidelines so that El Agustino is no longer one of the districts with the highest levels of poverty and lawlessness of Metropolitan Lima and become a district where people have a better quality of life.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Distrito de El Agustino	1
1.1 Situación General del Distrito de El Agustino	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética	16
2.6 Conclusiones.....	17
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	18
3.1.1 Intereses nacionales.....	18
3.1.2 Potencial nacional.	23
3.1.3 Principios cardinales	33
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de El Agustino.....	41
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	42
3.2.1 Condiciones de los factores.....	42
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	44
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	44
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	45

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de El Agustino.....	45
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	46
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	46
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	51
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	56
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	61
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	64
3.5 El Distrito de El Agustino y sus Competidores.....	65
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	66
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	66
3.5.3 Desarrollo potencial de los productos sustitutos.....	67
3.5.4 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	67
3.5.5 Rivalidad entre distritos competidores.....	67
3.6 El Distrito de El Agustino y sus Referentes.....	68
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	69
3.8 Conclusiones.....	71
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	73
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	73
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	73
4.1.2 <i>Marketing</i> y ventas (M).....	76
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	79
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	81
4.1.5 Recursos humanos (H).....	84
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	846

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	87
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3 Conclusiones.....	89
Capítulo V: Intereses del Distrito de El Agustino y Objetivos de Largo Plazo.....	92
5.1 Intereses del Distrito de El Agustino.....	92
5.2 Potencial del Distrito de El Agustino.....	93
5.3 Principios Cardinales del Distrito de El Agustino.....	95
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de El Agustino (MIO).....	97
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	98
5.6 Conclusiones.....	100
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	101
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	101
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	1033
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	1033
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	10707
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	10808
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	109
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	110
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	111
6.9 Matriz de Ética (ME).....	1133
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	1155
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	116
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	11616
6.13 Conclusiones.....	11616
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	118

7.1 Objetivos de Corto Plazo	119
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	121
7.3 Políticas de cada Estrategia	125
7.4 Estructura del Distrito de El Agustino.....	12825
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	129
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	130
7.7 Gestión del Cambio	131
7.8 Conclusiones.....	132
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	133
8.1 Perspectivas de Control	133
8.1.1 Aprendizaje interno	134
8.1.2 Procesos.....	134
8.1.3 Clientes.....	134
8.1.4 Financiera	13434
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	135
8.3 Conclusiones.....	135
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de El Agustino	137
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de El Agustino	137
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de El Agustino	141
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de El Agustino ...	142
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	14343
9.5 Conclusiones.....	144
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	145
10.1 Plan Estratégico Integral.....	145
10.2 Conclusiones Finales	145

10.3 Recomendaciones Finales..... 147

10.4 Futuro del Distrito de El Agustino 149

Referencias..... 151

Apéndice: Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de El Agustino 166



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población de El Agustino por Grupos de Edad</i>	4
Tabla 2.	<i>Población de El Agustino por Estado Civil</i>	6
Tabla 3.	<i>Población Económicamente Activa de El Agustino</i>	6
Tabla 4.	<i>Actividades Económicas de El Agustino</i>	7
Tabla 5.	<i>Mapa de Pobreza y Número de Necesidades Básicas Insatisfechas de El Agustino</i>	8
Tabla 6.	<i>Nivel de Educación de la Población en Edad de Trabajar de El Agustino</i>	9
Tabla 7.	<i>Análisis de la Visión Institucional Actual</i>	13
Tabla 8.	<i>Análisis de la Misión Institucional Actual</i>	14
Tabla 9.	<i>Análisis de la Visión Institucional Propuesta</i>	14
Tabla 10.	<i>Análisis de la Misión Institucional Propuesta</i>	15
Tabla 11.	<i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	19
Tabla 12.	<i>Población Total del Perú y Tasa de Crecimiento del Incremento Promedio Anual</i>	24
Tabla 13.	<i>Niveles Socioeconómicos 2009</i>	25
Tabla 14.	<i>Ranking del Índice de Desarrollo Democrático de Latinoamérica</i>	32
Tabla 15.	<i>Resumen de la Variación de cada Indicador, Respecto al Año Anterior (Avances y Retrocesos del Desarrollo Democrático, por Indicador Principal, en cada Dimensión)</i>	33
Tabla 16.	<i>Percepción de Seguridad en Lima y Callao</i>	51
Tabla 17.	<i>Proyección de la Inflación y de la Tasa de Referencia</i>	55
Tabla 18.	<i>Provincia de Lima: Población en Edad de Trabajar por Grupo de Edad, según Distrito, 2007</i>	57

Tabla 19.	<i>Matriz de Oportunidades y Amenazas a Partir del Análisis PESTE</i>	64
Tabla 20.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos para el Distrito de El Agustino</i>	65
Tabla 21.	<i>Factores Críticos de Éxito para el Distrito de El Agustino</i>	68
Tabla 22.	<i>Matriz Perfil Competitivo para el Distrito de El Agustino</i>	70
Tabla 23.	<i>Matriz Perfil Referencial para el Distrito de El Agustino</i>	71
Tabla 24.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	89
Tabla 25.	<i>Matriz de Intereses del Distrito de El Agustino</i>	97
Tabla 26.	<i>Matriz FODA para El Agustino</i>	102
Tabla 27.	<i>Los Factores para la Elaboración de la MPEYEA</i>	104
Tabla 28.	<i>Determinación del Vector Resultante</i>	105
Tabla 29.	<i>Tasa de Crecimiento y Penetración de Mercado del Distrito de El Agustino</i>	106
Tabla 30.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Distrito de El Agustino</i>	110
Tabla 31.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Distrito de El Agustino</i>	112
Tabla 32.	<i>Matriz de Rumelt para el Distrito de El Agustino</i>	113
Tabla 33.	<i>Matriz de Ética para el Distrito de El Agustino</i>	114
Tabla 34.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	115
Tabla 35.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	117
Tabla 36.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	118
Tabla 37.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	126
Tabla 38.	<i>Relación entre Estrategia y Políticas</i>	127
Tabla 39.	<i>Tablero de Control Balanceado de El Agustino</i>	136
Tabla 40.	<i>Plan Estratégico Integral de El Agustino</i>	146

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Mapa del distrito de El Agustino.....	2
<i>Figura 2.</i>	Niveles socioeconómicos para el distrito de El Agustino.....	7
<i>Figura 3.</i>	Índice de Desarrollo Humano: Tendencias desde 1980 hasta 2010.....	26
<i>Figura 4.</i>	Producto bruto interno 2000-2009 (valores a precios constantes de 1994).....	28
<i>Figura 5.</i>	Stock de la inversión extranjera directa en el Perú, como aportes al capital 2001-2011.....	29
<i>Figura 6.</i>	Flujos de la inversión extranjera directa.....	34
<i>Figura 7.</i>	Porcentaje de aporte del IED.....	35
<i>Figura 8.</i>	Diferendo marítimo entre el Perú y Chile.....	38
<i>Figura 9.</i>	El factor más problemático para hacer negocios en Perú 2011-2012.....	49
<i>Figura 10.</i>	Crecimiento del empleo por tamaño de empresa en Lima Metropolitana.....	52
<i>Figura 11.</i>	Índice de los precios al consumidor en Lima Metropolitana. Variación porcentual anual del IPC para el año 2012.....	52
<i>Figura 12.</i>	Producto bruto interno por actividad económica.....	54
<i>Figura 13.</i>	Población censada en edad de trabajar, según el nivel educacional alcanzado, 1993 y 2007.....	58
<i>Figura 14.</i>	Comparación del acceso a Internet con el número de computadoras y de conexiones en las viviendas. Total nacional.....	60
<i>Figura 15.</i>	Las graves secuelas de un terremoto de 8.5 grados.....	63
<i>Figura 16.</i>	Gastos por fuente de financiamiento de la Municipalidad de El Agustino, segundo trimestre, 2011.....	83
<i>Figura 17.</i>	Balance General Municipalidad de El Agustino a marzo 2011.....	84

<i>Figura 18.</i> Esquema del Sistema de Video Seguridad Inalámbrica del distrito de El Agustino.....	88
<i>Figura 19.</i> Matriz PEYEA para el distrito de El Agustino.....	105
<i>Figura 20.</i> MBCG para el distrito de El Agustino.....	107
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna-Externa para el distrito de El Agustino.....	108
<i>Figura 22.</i> MGE para el distrito de El Agustino.....	109
<i>Figura 23.</i> Propuesta de Estructura Organizacional.....	128
<i>Figura A1.</i> Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de El Agustino.....	166



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

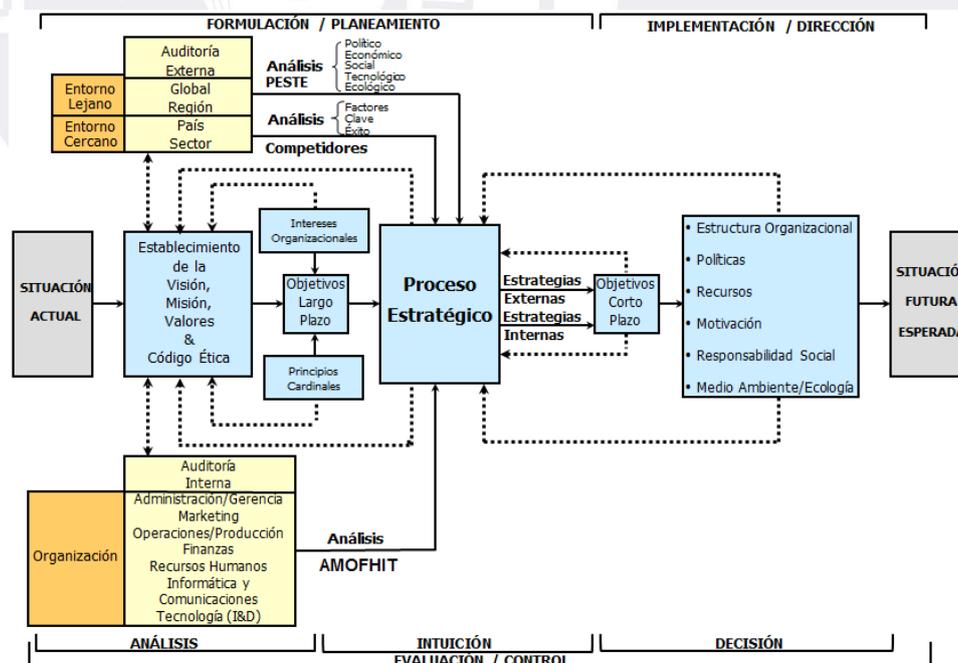


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina 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 con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando así lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa . . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Distrito de El Agustino

1.1 Situación General del Distrito de El Agustino

La República del Perú se rige a partir de su constitución política. Actualmente, desde el 1 de enero de 1994, se encuentra vigente la aprobada en 1993. De acuerdo con esta, las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la prestación de servicios y de la gestión de las provincias, de sus distritos y de los centros poblados del país, en sus respectivas jurisdicciones. Esto también ocurre en el ámbito local, en el cual se constituyen como personas jurídicas de derecho público y cuentan con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Respecto al ordenamiento jurídico peruano, corresponden al gobierno del nivel local (Constitución Política del Perú, 1993).

La Municipalidad Metropolitana de Lima está ubicada en el departamento que lleva el mismo nombre. Está conformada por 43 distritos y es considerada como la municipalidad provincial, debido a que, en ella, se encuentra la ciudad capital y la mayor área metropolitana del país. Por otro lado, el distrito de El Agustino se encuentra en la provincia de Lima, y es sobre este que se realizará el estudio de planeamiento estratégico, que considera los objetivos propuestos hasta el 2025 (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).

Datos generales. Se presentan los siguientes datos generales del distrito (Municipalidad de El Agustino, 2012a):

- Limita con el distrito de San Juan de Lurigancho por el norte; con Ate Vitarte y Santa Anita, por el este; con La Victoria, San Luis y Ate Vitarte, por el sur, y con el Cercado de Lima, por el oeste. Posee una superficie de 12.534 km² (ver Figura 1).
- Su clima es de tipo desértico, con escasas precipitaciones en el invierno.
- Su topografía se caracteriza por contar con suelos con menor fertilidad, de material erosionado y meteorizado, que conforman las zonas de menor elevación.

Ello no se debe solo al clima seco, sino a la acción del hombre. El relieve de su suelo es menos accidentado, por lo que ha permitido el desarrollo del núcleo urbano en forma longitudinal, desde la ribera del río Rímac hasta las zonas elevadas.



Figura 1. Mapa del distrito de El Agustino. Tomado de “El Agustino: Banco de Información Distrital”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-el-agustino>

Historia. El fundo El Agustino dio origen a la denominación del nuevo distrito. Aquel pertenecía al abogado José Enrique de la Riva Agüero. El distrito surgió como parte del proceso de ocupación urbana, mediante la invasión que se produjo en 1947, que ocupó los cerros San Pedro, Santa Clara de Bella Luz y El Agustino. Luego, en la década de 1950, se ocuparon los cerros de Santa Isabel e Independiente (Partido Descentralista Fuerza Social [PDFS], 2010).

Durante la segunda mitad de aquella década, empezó la ocupación de los terrenos planos del fundo, y recién el 6 de enero de 1965, se creó el distrito. Posteriormente, se

conformaron los asentamientos humanos de Villa Hermosa, Nocheto, Los Eucaliptos y Los Perales. En este mismo período, surgieron, sobre los terrenos agrícolas, las urbanizaciones convencionales como Los Ficus, La Achirana, la Asociación Primavera, la Cooperativa Huancayo y San José, así como las cooperativas populares Universal, Los Chancas de Andahuaylas, Tayacaja, entre otras (PDFS, 2010).

Situación actual del distrito. Los grupos denominados “capitales”, conforman la base para impulsar un programa estratégico que contribuye al progreso de una ciudad. Estos son: (a) intelectual y social; (b) democrático, cultural y de ocio, y (c) medioambiental, técnico y financiero (PriceWaterhouseCoopers, 2006). Se revisarán algunos datos correspondientes a estos aspectos, para determinar la situación de la competitividad del distrito en la actualidad.

Datos del gobierno local. El gobierno local del distrito es representado por el alcalde y 11 regidores, los cuales son elegidos por un periodo de cuatro años. Para el período 2011-2014, el alcalde electo es Víctor Modesto Salcedo Ríos, que se desempeña consecutivamente como alcalde desde el 2003 (Resolución N° 5001-2010-JNE, 2010). La municipalidad cuenta un portal (<http://www.munielagustino.gob.pe>) en el cual informa acerca de las acciones que realiza, los proyectos dentro de su comunidad, las escuelas municipales, los servicios en línea y la bolsa de trabajo.

Datos demográficos. El distrito se ubica en el tercer cuartil de distritos que albergan entre 100,000 a 300,000 habitantes dentro de la provincia de Lima. Este se encuentra junto a los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, Puente Piedra, Carabayllo, Independencia, La Victoria, Santa Anita, Rímac, Lurigancho, La Molina, San Miguel y San Borja, los cuales representaron el 32.9% de la población (MINSa, 2011).

El distrito de El Agustino cuenta con 180,262 habitantes, y su proporción entre ambos sexos es de 49.7%, en el caso de los hombres, y 50.3%, en el de las mujeres. Además, el 57%

de la población estaba comprendida entre 0 y 29 años; el 34.8%, entre 30 y 59 años, y el 8.3%, de 60 a más años (INEI, 2007). Ver Tabla 1.

Tabla 1

Población de El Agustino por Grupos de Edad

Sexo	Total	Grupo Especial de Edad				
		Infantil 0 a 14 Años	Joven 15 a 29 Años	Adulta Joven 30 a 44 Años	Adulta 45 a 59 Años	Adulta Mayor 60 y Más Años
Total	180,262	48,050	54,572	39,473	23,261	14,906
Hombre	89,679	24,342	27,242	19,457	11,427	7,211
	49.7%	50.7%	49.9%	49.3%	49.1%	48.4%
Mujer	90,583	23,708	27,330	20,016	11,834	7,695
	50.3%	49.3%	50.1%	50.7%	50.9%	51.6%

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

La tasa de crecimiento promedio anual del distrito fue de 1.1% menor que la tasa de la provincia de Lima, que registró 2.1%. La densidad poblacional fue 14,910 por km²; la edad promedio, 29 años; el índice de envejecimiento (número de personas mayores de 65 años sobre el número de personas menores a 15 años), 21.9%, y el promedio de hijos nacidos vivos por madre, 1.4 (1.3 en la provincia de Lima). La población del distrito a partir de los 12 años por su estado civil es: (a) el 41.1% es soltera, (b) el 25.7% está casada y (c) el 25.0% es conviviente (INEI, 2007). Ver Tabla 2.

Datos económicos acerca de la población. La población económicamente activa (PEA) está constituida por las personas de quince y más años, los cuales alcanzaron una cantidad de 80,639 habitantes, los que representan el 44.73% de la población del distrito. La ocupación con mayor porcentaje es la de trabajo no calificado (23.0%), luego se encuentran los siguientes rubros: (a) trabajadores de servicios personales (22.4%); (b) obreros y operadores de minas, canteras, industrias y manufactureras (14.8%); (c) obreros de construcciones, confección, papel y fábricas (12.4%), entre otros (27.41). Ver Tabla 3.

La esperanza de vida al nacer se modifica de acuerdo con los factores que incrementan o disminuyen el riesgo de morir, y el factor relacionado estrechamente con su incremento es el descenso de la mortalidad infantil. A nivel distrital, la esperanza de vida al nacer varió entre 75.5 años y 76.2 años. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide la evaluación de cuatro componentes: (a) esperanza de vida al nacer, (b) alfabetismo, (c) escolaridad y (d) ingreso familiar per cápita mensual. El distrito presenta un índice de 0.6688; y se le ubicó en el puesto 37, a nivel de los distritos de Lima Metropolitana (PNUD, 2009).

Se observa que el incremento de la población de Lima y su alta concentración de la población de 15 a 64 años brindan una oportunidad para que El Agustino pueda contar con capital humano en edad de producir y consumir. Se considera, para esto, que la tercera parte de la población de Lima está concentrada en este distrito y en los distritos que limitan con él (INEI, 2007).

La actividad económica del distrito está representada por 4,941 comercios, de los cuales más de la mitad, 2,584, se constituyeron antes del 2005, y el resto, en los últimos cuatro años, es decir, en el lapso 2005-2008. Asimismo, las actividades económicas con mayor participación se concentran en las siguiente áreas: (a) comercio al por mayor y menor (57.34%); (b) alojamiento y comida (11.15%); (c) información y comunicación (7.7%); (d) industrias manufactureras (7.5%); (e) actividades administrativas y servicios de apoyo (2.1%) (INEI, 2008a). Ver Tabla 4.

El nivel de pobreza en el distrito es del 19.4%, y el nivel de pobreza extrema, de 0.2%. Casi la cuarta parte de la población vive con al menos una necesidad básica insatisfecha (25.5%), y la quinta parte, en viviendas con hacinamiento (20.1%), en las que los padres e hijos comparten el mismo lecho o los hijos, sin importar el sexo, duermen juntos, lo cual es un factor de la violencia familiar y del abuso sexual, así como de salud, debido al contagio de las enfermedades y la falta de higiene (INEI, 2007). Ver Tabla 5.

Datos acerca del nivel socioeconómico. En el distrito se concentran los niveles socioeconómicos (NSE) C, D y E; con un 82.2% acumulado, el mayor porcentaje de la población se encuentra ubicada en el NSE C, con el 35.9% (APEIM, 2012). Ver Figura 2.

Tabla 2

Población de El Agustino por Estado Civil

	Total	%	Grupos de Edad					
			12 a 16 Años	17 a 24 años	25 a 34 Años	35 a 44 años	45 a 54 Años	55 a más años
Estado Civil	142,300		16,876	30,667	32,038	24,552	17,570	20,597
Conviviente	35,584	25.0	366	6,650	13,012	8,583	4,298	2,675
Separado(a)	6,219	4.4	30	591	1,453	1,673	1,282	1,190
Casado(a)	36,557	25.7	51	1,070	6,176	9,395	8,840	11,025
Viudo(a)	4,822	3.4	3	27	98	280	577	3,837
Divorciado(a)	631	0.4		17	77	132	177	228
Soltero(a)	58,487	41.1	16,426	22,312	11,222	4,489	2,396	1,642

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Tabla 3

Población Económicamente Activa de El Agustino

	Total	%	15 a 29	30 a 44	45 a 64	65 a más
			años	años	años	años
Ocupación Principal	80,639		30,538	29,235	18,253	2,613
Miembros ejecutivos y legislativos directos, administración pública y empresarial.	77	0.1	7	22	42	6
Profesionales, científicos e intelectuales.	6,051	7.5	1,623	2,848	1,482	98
Técnicos de nivel medio y trabajadores asimilados.	5,771	7.44	2,277	2,237	1,158	99
Jefes y empleados de oficina.	4,356	5.4	1,988	1,522	813	33
Trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercados.	18,070	22.4	6,161	6,548	4,538	823
Agricultores, trabajadores calificados, agropecuarios y pesqueros.	270	0.3	60	72	91	47
Obreros y operarios de minas, canteras, industria manufacturera y otros.	11,940	14.8	5,836	3,781	2,032	291
Obreros construcción., confección, papel, fabricación, instructores.	9,963	12.4	3,197	4,010	2,486	270
Trabajo no calificado (servicios de peón, vendedor ambulante y afines)	18,560	23.0	7,045	6,264	4,447	804
Otra.	1,014	1.3	173	523	315	3
Ocupación no especificada.	1,978	2.5	737	711	462	68
Desocupado.	2,589	3.2	1,434	697	387	71

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Tabla 4

Actividades Económicas de El Agustino

	Año de Inicio de Operaciones						
	Total	%	Antes de 2005	2005	2006	2007	2008
Actividad Económica	4,941		2,584	355	547	630	825
Pesca y acuicultura.							
Explotación de minas y canteras.							
Industrias manufactureras.	371	7.5	236	23	36	31	45
Suministro de electricidad.			0				
Suministro de agua y alcantarillado.	50	1.0	20	1	8	8	13
Construcción.	11	0.2	6	1	1	1	2
Comercio al por mayor y al por menor.	2,833	57.3	1,543	227	327	357	379
Transporte y almacenamiento.	67	1.4	40	4	1	9	13
Alojamiento y servicio de comida.	551	11.2	260	32	58	84	117
Información y comunicación.	379	7.7	98	23	52	76	130
Actividades financieras y de seguros.	14	0.3	4		2	5	3
Actividades inmobiliarias.	6	0.1	3		1		2
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	46	0.9	29	1	5	6	5
Actividades administrativas y servicios de apoyo.	104	2.1	49	9	13	14	19
Enseñanza privada.	104	2.1	69	7	4	9	15
Servicios sociales y relacionados con la salud humana.	84	1.7	51	4	7	5	17
Artes, entretenimiento y recreación.	32	0.6	21		2	4	5
Otras actividades de servicios.	289	5.8	155	23	30	21	60

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2008: IV Censo Nacional Económico”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>

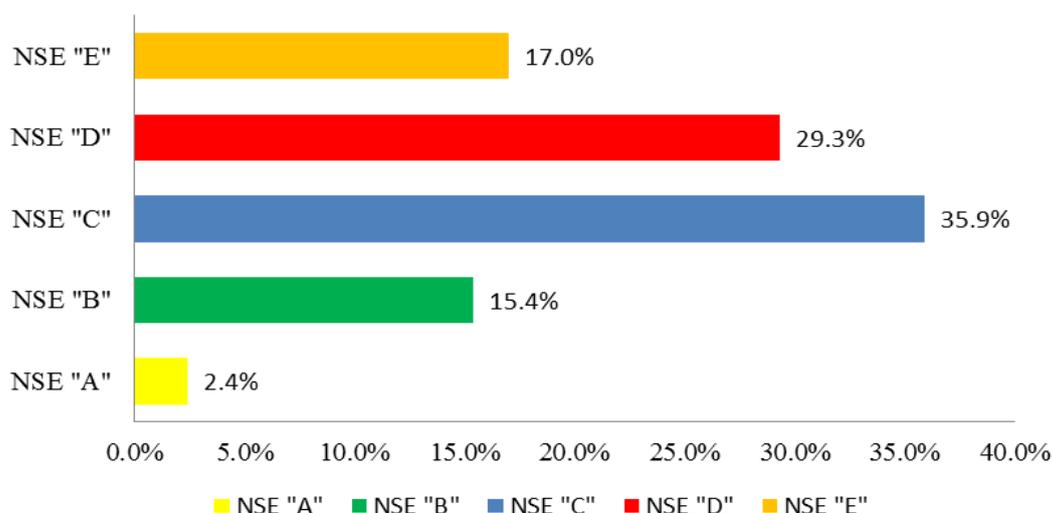


Figura 2. Niveles socioeconómicos para el distrito de El Agustino. Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2012: Total Perú Urbano y Lima Metropolitana”, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

Tabla 5

Mapa de Pobreza y Número de Necesidades Básicas Insatisfechas de El Agustino

	Habitantes	%
Población Censada	180,262	100
Mapa de Pobreza Monetaria		
Promedio de gasto per cápita a precio de Lima	502.7	
Incidencia de pobreza total		19.4
Incidencia de la pobreza extrema		0.7
Necesidades básicas insatisfechas (NBI)		
Por número de NBI		
Con al menos una NBI	45,673	25.5
Con dos y más NBI	6,516	3.6
Con una NBI	39,157	21.8
Con dos NBI	5,522	3.1
Con tres NBI	862	0.5
Con cuatro NBI	115	0.1
Con cinco NBI	17	0.0
Por tipo de NBI		
Población en viviendas inadecuadas	5,810	3.2
Población en viviendas con hacinamiento	36,032	20.1
Población en viviendas sin desagüe de ningún tipo	3,181	1.8
Población en hogares con niños que no asisten a la escuela	4,420	4.9
Población en hogares con alta dependencia económica	3,889	2.2

Nota. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Datos sobre el nivel educativo. El nivel educativo alcanzado por la población del distrito en edad de trabajar es el siguiente: (a) el 18.9% alcanzó la primaria; (b) el 54.6%, el nivel secundario, y (c) el 26.5%, el nivel superior. La población del distrito en edad de trabajar con nivel superior es mucho menor en comparación con el promedio de Lima Metropolitana (41.9%) (INEI, 2007).

Tabla 6

Nivel de Educación de la Población en Edad de Trabajar de El Agustino

	Población en edad de trabajar	Nivel de Educación Alcanzado (%)							
		A lo Más Primaria				Secundaria	Superior		
		Sub-total	Sin nivel	Inicial	Primaria	Sub-total	No universitaria	Universitaria	
Lima	5,837,514	14.1%	2.2%	0.1%	11.8%	44.0%	41.9%	19.5%	22.4%
El Agustino	135,639	18.9%	2.7%	0.1%	16.1%	54.6%	26.5%	14.2%	12.3%

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Datos sobre las áreas turísticas y culturales. En el distrito se encuentran los primeros cementerios de la Lima colonial (Presbítero Maestro y El Ángel), así como el reservorio de agua más grande de Lima, la Atarjea. Debido a su ubicación estratégica, el distrito puede crear circuitos de turismo aún no conocidos que recorran, por ejemplo, el mirador de Catalina Huanca, el malecón del río Rímac y los restos arqueológicos de la muralla de Lima.

Datos sobre los impactos en el medio ambiente. El distrito sufre las consecuencias del deterioro ambiental, ocasionado por dos factores: (a) la creciente concentración de micropartículas suspendidas en el aire, debido a la emisión de gases generados por el parque automotriz, y (b) la emisión de líquidos generados por los desperdicios de las industrias. Las áreas de Lima Metropolitana que concentran mayor contaminación del aire son la zona norte y este, que comprenden los distritos de Comas, Carabaylo y San Juan de Lurigancho, distrito colindante con El Agustino (MINSAs, 2012). El Agustino presenta un nivel de contaminación de polvo atmosférico sedimentable (PAS) de 30.0 tk²/mes, es decir, una cantidad seis veces superior a lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (INEI, 2012).

Los parámetros medidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) son: (a) concentración de material particulado (PM10), (b) concentración de material particulado (PM2,5), (c) concentración de polvo sedimentable, (d) concentración de dióxido de azufre,

(e) concentración de dióxido de nitrógeno, (f) concentración de plomo, (g) concentración de ozono, y (h) concentración de benceno (MINSA, 2012).

El distrito presenta cuatro parámetros por debajo del límite permisible y cuatro por encima del límite permisible normados por la OMS. Los parámetros que debe mejorar son los siguientes: (a) concentración de dióxido de nitrógeno, (b) concentración de material particulado (PM10), (c) concentración de material particulado (PM2,5) y (d) concentración de polvo sedimentable. El parque automotriz, que cuenta con 18 años de antigüedad, es el principal generador de la contaminación del medio ambiente (MINSA, 2012).

Datos sobre el desarrollo del capital financiero. El capital financiero del distrito no está desarrollado, debido a que su presupuesto debe ser aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Si se revisa el balance general del 2011 (Presidencia del Consejo de Ministros, s.f.), se observa que sus ingresos son mayores a sus egresos. El principal ingreso económico del distrito se debe a las cuentas por cobrar, que constituyen los ingresos tributarios (los impuestos y las tasas) y los ingresos no tributarios (las multas y la prestación de servicios). El principal egreso económico del distrito de El Agustino se encuentra en el rubro de cuentas por pagar, que constituye el pago de planillas (alta), la tasa de AFP, las obras para la comunidad, las obras para el municipio, el saneamiento, el pintado de calles, la arquitectura, los estudios topográficos, la ingeniería, las señalizaciones, los impuestos por pagar, entre otros (MEF, 2012).

1.2 Conclusiones

Se puede concluir lo que a continuación se expone.

- El distrito no ha desarrollado su capital intelectual y social. La percepción de la inseguridad es del 76.7%, solo el 26.5% de la población en edad de trabajar alcanzó el nivel superior, y registra el 19.2% de población en pobreza extrema.

- Presenta el capital democrático básico, Su población no participa ni está involucrada en la creación de políticas y decisiones para el distrito. Además el distrito no ha generado vínculos con los grupos de interés a los que representa.
- No ha desarrollado su potencial de capital cultural y de ocio. Si bien dispone de lugares culturales y proyectos, mencionados en los párrafos anteriores, estos no han sido explotados exitosamente para atraer más visitantes. Además, la falta de seguridad que existe en el distrito, junto con la falta de inversión privada, dificultan el desarrollo de este capital.
- No ha desarrollado su capital medioambiental. El problema de la contaminación que enfrenta el distrito, se debe principalmente al parque automotor, cuya antigüedad alcanza los 18 años, a los residuos de las industrias no controladas, y a las pocas áreas verdes y recreacionales.
- No tiene desarrollada una ventaja competitiva. Se considera que los factores más importantes para el desarrollo del distrito son los siguientes: (a) la calidad de vida, que es el conjunto de la calidad del entorno; (b) los servicios disponibles con los que cuenta; (c) el aspecto social; (d) el ámbito educativo; (e) el aspecto sanitario y (f) la seguridad.
- Presenta un potencial del recurso humano: La población joven del distrito, entre 15 y 44 años, es de 52.2%, lo cual indica que más de la mitad de la población está capacitada para producir y consumir, lo cual resulta un factor importante para el desarrollo del distrito y del país.

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

2.1 Antecedentes

En el presente trabajo, se plantearán la visión y la misión, basadas en los atributos de la ciudad sostenible y los capitales que PriceWaterhouseCoopers (2006) sintetizaron: (a) social e intelectual, (b) democrático, cultural y de ocio, y (c) medioambiental, técnico y financiero. Se privilegia algunas de estas cualidades, debido a las facilidades que brindan el distrito y el país acerca de los capitales necesarios. Además, se toma como un factor importante del desarrollo del distrito el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes.

La Municipalidad de El Agustino cuenta con una visión y misión, las cuales están publicadas en el portal web (<http://www.munielagustino.gob.pe/>). La visión actual es la siguiente:

El Agustino es una ciudad moderna con un modelo de desarrollo concertado basado en valores, con plena participación solidaria de la sociedad civil en la planificación y toma de decisiones, donde sus ciudadanos viven en paz y armonía en un ambiente deportivo y saludable, seguro, sin contaminación ambiental, con capacidad para autogenerar riqueza (Municipalidad de El Agustino, 2012c).

Al analizar la visión actual, sobre la base de nueve elementos definidos por D' Alessio (2008), se aprecia algunos vacíos y deficiencias, entre los que se identifica cuatro elementos que no son cumplidos: (a) no expresa una visión de futuro; (b) no especifica un horizonte en el tiempo al no indicar sus objetivos en tiempo definido; (c) carece de sentido de urgencia al no enfatizar las motivaciones claves; (d) no se aprecia el rumbo que desea definir, y describe exclusivamente su situación actual.

Por otro lado, los otros cinco elementos sí son cumplidos: (a) ideología central, (b) exposición simple, clara y comprensible; (c) idea ambiciosa, convincente y realista; (d)

alcance geográfico, y (e) planteamiento conocido por todos. En la Tabla 7, se aprecia la relación de los elementos, así como cuáles son cumplidos o cuáles no por la visión actual.

Tabla 7

Análisis de la Visión Institucional Actual

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

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

La misión actual del distrito de El Agustino es:

Hacer posible la interrelación de una democracia representativa, para lo cual se implementa el presupuesto participativo, la rendición de cuentas, la vigilancia ciudadana, la transparencia en la información y otras actividades de carácter democrático, con la finalidad de obtener las reales soluciones que requiere con urgencia en el distrito (Municipalidad de El Agustino, 2012c).

Se realizó el análisis de la misión actual, según los nueve principales componentes de Pearce (D'Alessio, 2008). Se apreció que solo un componente de los nueve no se encuentra: la preocupación por el desarrollo de sus empleados. En la Tabla 8, se muestra los componentes de Pearce y el resultado del análisis de la misión, el cual se define a partir de la afirmación o de la negación.

Tabla 8

Análisis de la Misión Institucional Actual

Componentes de Pearce	Resultado del Análisis
Clientes	Sí
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	No

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

2.2 Visión

La visión que se propuesta para el 2025 es: El Agustino será un distrito sostenible, próspero e ideal para vivir y trabajar. Destacará por su desarrollo urbano, comercial, industrial y social, y contará con un alto nivel de seguridad ciudadana y preocupación por el cuidado del medioambiente, lo que contribuirá a mejorar la calidad de vida de sus residentes.

El análisis de la visión propuesta según los nueve elementos (D'Alessio, 2008) concluye con el cumplimiento satisfactorio de todos estos (ver Tabla 9).

Tabla 9

Análisis de la Visión Institucional Propuesta

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central (carácter)	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara de adónde se desea ir	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

2.3 Misión

La misión que se propone es: Desarrollar políticas y estrategias claras que permitan la prosperidad económica, la igualdad social y la calidad medioambiental, y que impulsen el potencial de desarrollo industrial, comercial y social. Gestionar y administrar de manera óptima los recursos humanos, tecnológicos y financieros del distrito, mediante la integración de las empresas con la población y el mejoramiento de la calidad de vida de sus residentes.

Sobre la base del análisis de la misión propuesta, operado según los nueve principales componentes de Pearce (D'Alessio, 2008), se concluye que la nueva misión abarca todos los componentes de manera satisfactoria (ver Tabla 10).

Tabla 10

Análisis de la Misión Institucional Propuesta

Componentes de Pearce	Resultado del Análisis
Clientes	Sí
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

2.4 Valores

Los valores que se definieron para el distrito de El Agustino se basan en la visión establecida. Se proponen los siguientes:

- **Servicio:** Las acciones que realiza el municipio del distrito deben estar dirigidas a servir a la comunidad, a brindar la satisfacción de las necesidades, y el bienestar de la sociedad, de manera que se descarten los intereses particulares, ajenos al fin antes nombrado.

- Responsabilidad: Este valor sirve como base para que las acciones estén orientadas al manejo eficiente y eficaz de los recursos del distrito. Asimismo, implica el involucramiento con el cuidado del medio ambiente.
- Compromiso: Las acciones deben estar dirigidas a buscar el bienestar social de la comunidad del distrito y deben fundamentarse en el respeto y el interés común.
- Integridad: Este valor debe ser un pilar para lograr una gestión honesta y transparente, la cual se mantenga siempre por encima de los intereses personales.
- Justicia: Las leyes y normas se aplicarán de manera imparcial y objetiva, sin que importen los intereses individuales. Ello permitirá un alto grado de aceptación y confianza de parte de la población.

2.5 Código de Ética

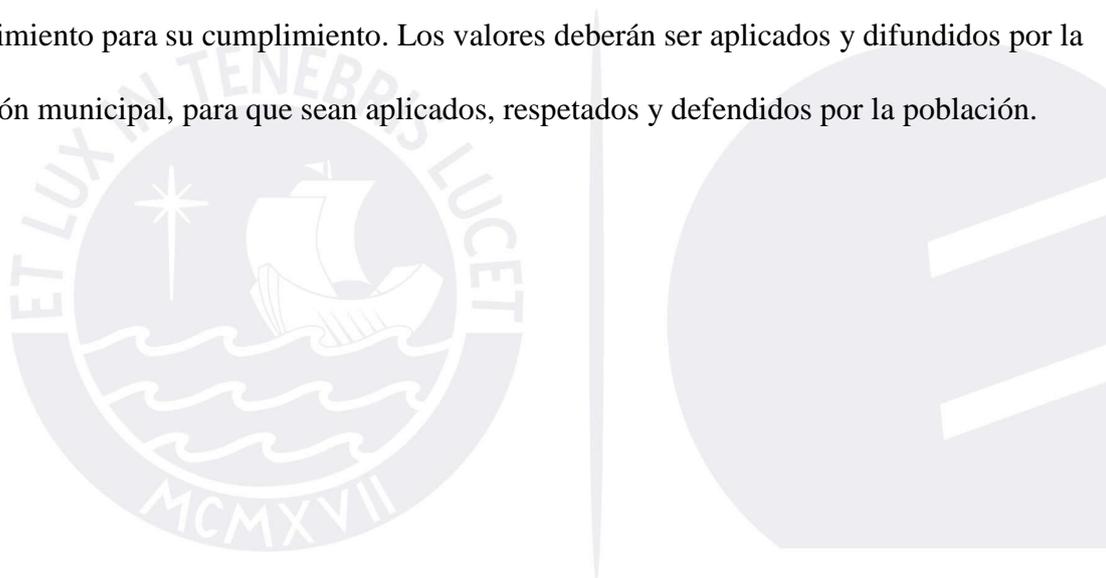
Se debe crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones, mediante la institucionalización de la ética (D'Alessio, 2008). Para el caso de El Agustino, se considera el código de ética como un sistema de principios que afirme los valores del distrito. Se establecen, luego, las conductas correctas e incorrectas. A continuación, se plantean los lineamientos que debe asumir el gobierno municipal con visión a futuro, hacia el 2025:

- Prestar un buen servicio a la comunidad, que se sostenga en los principios de transparencia y en conductas éticas responsables, oportunas y eficientes.
- Ser responsables y eficientes en el uso de todos los recursos materiales y financieros que administra la municipalidad.
- Ser respetuosos y responsables con el medio ambiente, y desarrollar acciones preventivas en este ámbito.
- Comprometerse a velar por la salud, la seguridad ciudadana y el bienestar social de la comunidad.

2.6 Conclusiones

La misión, la visión y los valores definidos se encuentran enfocados en mejorar la calidad de vida, la cual constituye el factor más importante para que el distrito sea sostenible. El establecimiento de estos elementos permite: (a) definir la dirección del organismo gestor del distrito, y (b) orientar a la población hacia su desarrollo sostenido, motivándola mediante el ofrecimiento de un futuro diferente que les brinde la mejor calidad de vida.

Esto inspirará el inicio de nuevos retos, y conformará el eje para generar acuerdos entre el sector privado y la comunidad, a fin de generar los proyectos que desarrollen el capital intelectual y social. El establecimiento de este marco de acción deberá disponer de un alto grado de acción y motivación por parte de las personas, y de mecanismos de control y seguimiento para su cumplimiento. Los valores deberán ser aplicados y difundidos por la gestión municipal, para que sean aplicados, respetados y defendidos por la población.



Capítulo III: Evaluación Externa

Para efectuar la evaluación externa, se utilizará los siguientes instrumentos: (a) el Análisis Tridimensional de las Naciones, de Hartmann (D'Alessio, 2008); (b) el Análisis Competitivo del Perú (Porter, 2001), y (c) el Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). De acuerdo con los resultados, se procederá a desarrollar la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR), en la cual se determinarán los factores claves de éxito y las estrategias que se deberán aplicar para el desarrollo del distrito de El Agustino.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En la Teoría Tridimensional de las Naciones, planteada por Frederick Hartmann se indicó que, para analizar las fortalezas y debilidades de un país, es necesario evaluar tres dimensiones: (a) intereses nacionales (ver Tabla 11), (b) potencial nacional y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2008). A continuación, se analizará cada una de estas dimensiones con respecto al Perú.

3.1.1 Intereses nacionales

Los intereses nacionales son los aspectos que le interesan fundamentalmente a un país, y que este busca alcanzar (D'Alessio, 2008). Se evalúan según su intensidad (supervivencia, vitales, mayores y periféricos) y de acuerdo con la interacción que establecen con otro país (comunes u opuestos). De tener un interés común entre ambas partes, las posibilidades de negociación son bastante altas. Se establecen los siguientes intereses nacionales: (a) integridad de las fronteras, (b) seguridad nacional, (c) estabilidad económica, (d) desarrollo humano, (e) tecnología e innovación, (f) infraestructura, y (g) ecología y cuidado del medio ambiente (García-Vega, 2011).

Tabla 11

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Integridad de las fronteras		(Chile)		
2. Seguridad nacional			EE.UU. Colombia	(Bolivia)
3. Desarrollo económico		China	EE.UU. UE	
4. Desarrollo humano			EE.UU. UE	
5. Tecnología e innovación			Brasil China EE.UU.	Colombia Chile Brasil
6. Infraestructura			Brasil	Chile Colombia
7. Ecología y medio ambiente		EE.UU. UE China	Brasil	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Integridad de las fronteras. Este aspecto, con respecto al vecino país de Chile, se ha calificado como importante (serio y opuesto a los intereses del Perú). Chile, a lo largo de su historia republicana, ha demostrado sus intereses geopolíticos y expansionistas en relación con el territorio peruano. La Guerra del Pacífico significó para el Perú la pérdida de las provincias de Arica y Tarapacá. Este hecho, que ocurrió en el siglo XIX y duró más de seis años, se originó debido al pacto secreto con Bolivia, el cual establecía que el Perú debía brindar apoyo a dicho país ante los ataques de otras naciones (Rodríguez, 2009).

A partir de esta guerra, se fijaron los nuevos límites territoriales. Sin embargo, aún queda por resolver los límites marítimos fronterizos. La controversia se basa en las posiciones peruanas y chilenas acerca de la línea fronteriza marítima. El Perú presentó ante el tribunal de

La Haya la demanda para que la controversia sea resuelta en los tribunales internacionales y se espera que la resolución sea emitida en el 2013. Por esa razón, la integridad de las fronteras es el tema primordial para la supervivencia del Perú, ante la amenaza latente de Chile y su geopolítica expansionista (Rodríguez, 2009).

Seguridad nacional. El tema de la seguridad nacional se encuentra relacionado con el del narcotráfico y el narcoterrorismo de la zona del VRAEM (valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro). El Perú recibe el apoyo de Estados Unidos para erradicar los cultivos de coca, y para enfrentar a las mafias organizadas, que están asociadas con remanentes subversivos. Por este motivo, la relación con este país es importante para la seguridad nacional (Foundation Open Society Institute, s. f.). Por otro lado, la relación con Colombia es seria y se mantiene intereses comunes. Ambos países están luchando contra el narcoterrorismo y reciben el apoyo de Estados Unidos (Andina, 2011a).

Respecto a la relación con Bolivia, esta es opuesta a la que existe con Colombia, puesto que en la frontera común, en el departamento de Puno, existen altos índices de contrabando. Actualmente, el gobierno boliviano no demuestra voluntad para combatirlo (Reaño, 2011).

Estabilidad económica. La economía peruana se encuentra influenciada por las crisis de la Unión Europea, Estados Unidos y China. Las exportaciones tradicionales peruanas a la Unión Europea sumaron US\$255.9 millones, en febrero de 2012, lo cual significó 51% menos que en febrero del año anterior. Asimismo, informó que las no tradicionales reportaron US\$138 millones, es decir, disminuyeron hasta el 18% (Andina, 2012a).

Respecto a la crisis de Estados Unidos, esta afectará el nivel de crecimiento económico, del empleo y de la reducción de la pobreza en el Perú. Para contrarrestar esto, se requiere (a) un planeamiento estratégico macroeconómico, (b) el empleo de mecanismos de mercado y (c) el impulso de medidas de política fiscal para los sectores económicos más

dinámicos, como el agroexportador, el minero, el energético, la construcción, entre otros, los cuales generan mayores recursos al Estado y bienestar a la nación (Escuela de Administración de Negocios para Graduados [ESAN], 2011).

Por otro lado, China es el segundo socio comercial del Perú, y se prevé que, para el 2012, sea el primero. La crisis en su crecimiento puede afectar el desarrollo de la economía peruana. Se estima que las inversiones chinas en el sector minero podrían llegar a US\$10,000 millones, en los próximos cinco años (Embajada de la República Popular China en la República del Perú, 2011; Andina, 2011b).

La inversión extranjera directa en el Perú totalizó US\$22,019.52 millones a diciembre de 2011, es decir, un 2.54% más que en el año anterior, cuando la inversión foránea total registró US\$21,460.53. Además, se indicó que las inversiones se concentraron en los sectores de minería, con US\$5,384.05 millones (24%); finanzas, con US\$4,056.21 millones (18%); comunicaciones, con US\$3,788.64 millones (17%); industria, con US\$3,064.60 millones (14%), y energía, con US\$2,893.92 (13%). La relación con los países y los grupos económicos, tales como Estados Unidos, China y la Unión Europea, es crítica, y la disminución de esta afectaría al mercado peruano (ProInversión, 2012).

Desarrollo humano. El IDH del Perú, marcado por la desigualdad, fue de 0.561, en el 2012, lo cual lo colocó en el puesto 77 de 187 países encuestados. Los indicadores más importantes son los siguientes: (a) esperanza de vida al nacer, 74.2; (b) años de educación promedio, 8.7; (c) porcentaje de la población con pobreza multidimensional, 15.7; (d) tasa de mortalidad de niños menores de cinco años, 19 por cada 1,000 habitantes; (e) tasa de alfabetización de adultos (porcentaje de 15 años y mayores), 89.6, y (f) ingreso nacional per cápita (en dólares), 9,306 (PNUD, 2013).

El Perú se encuentra en el puesto 97 de una lista de 142 países; en cuanto a la calidad del sistema de educacional, en el puesto 128; y con respecto a la incidencia de la tuberculosis,

en el puesto 95. Debido a ello, existe interés por el desarrollo humano de los habitantes en lo que concierne a los siguientes aspectos: (a) la reducción de la pobreza, (b) el analfabetismo, (c) la atención de los servicios básicos, (d) la salud y (e) la educación

Tecnología e innovación. El Perú sumó, en cuanto a la preparación tecnológica, 3.6 puntos sobre un máximo de 7.0. Esta cifra lo ubica por debajo de los siguientes países: (a) Chile, que cuenta con 4.3 puntos; (b) Brasil, con 4.0, y (c) Colombia, con 3.6. En cuanto a la innovación, el Perú alcanzó 2.7 puntos sobre un máximo de 7.0, lo cual lo coloca en una posición inferior en relación con los siguientes países: (a) Brasil, con 3.5 puntos; (b) Chile, con 3.4; (c) Colombia, con 3.3; (d) Bolivia, con 2.8; y (e) Ecuador, con 2.8 (WEF, 2011)..

El desarrollo de la tecnología y la innovación dependerá del cumplimiento de los requerimientos básicos de comunicación y de la mejora de los potenciadores de eficiencia, los cuales son los siguientes: (a) la educación superior y técnica, (b) la eficiencia en el mercado de bienes, (c) la eficiencia en el mercado laboral, (d) la sofisticación del mercado financiero, (e) la preparación tecnológica, y (f) el tamaño del mercado (WEF, 2011).

Infraestructura. El concepto de infraestructura contempla el equipamiento urbano, es decir, las instalaciones correspondientes al sector salud y educación, y el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones de larga vida útil sobre las cuales se produce la prestación de servicios necesarios y actividades con fines productivos, políticos, sociales y personales. Además, se analiza la infraestructura en 10 sectores económicos: carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, energía, saneamiento, salud, educación, riego y seguridad ciudadana (cárceles) (BID, 2012).

La infraestructura peruana representa una calidad de 3.6 puntos sobre un máximo de 7.0. Sin embargo, el nivel alcanzado refleja la necesidad de incrementar el desarrollo de aquella. Si se la compara con la de los países vecinos, el Perú se encontraría por debajo de las siguientes naciones: (a) Chile, con 4.7; (b) Brasil, con 4.0, y (c) Colombia, con 3.7 (WEF,

2011). Existe una relación especial con Brasil en cuanto a la infraestructura vial, debido al proyecto de la carretera interoceánica que unirá a ambos países.

Ecología y cuidado del medio ambiente. La relación que se establece, en cuanto a la energía y el cuidado del medioambiente, con países y grupos económicos como Estados Unidos, la Unión Europea y Asia involucra el manejo responsable de la minería y de sus inversiones extranjeras en dicho sector. Por otro lado, el manejo efectivo de los suelos es relevante ante un país que comienza a adquirir un alto manejo energético, lo cual empieza a impactar en su economía. Asimismo, la agroexportación es otro sector que involucra el manejo responsable de la ecología y el medioambiente (Andrade, 2012; Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], s. f.). El interés del país consiste en desarrollar la industria, optimizando el uso de los recursos naturales a lo largo del proceso productivo. Esto permitirá la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Los indicadores relacionados con el manejo del medio ambiente en el Perú, al año 2012, son los siguientes: (a) emisiones per cápita de dióxido de carbono (toneladas), 1.4; (b) porcentaje de la población que vive en tierras degradadas, 0.7, y (c) porcentaje de variación de superficie forestal, -3.1 (PNUD, 2013).

3.1.2 Potencial nacional

La finalidad de este apartado es identificar los factores del potencial del Perú, es decir, determinar las fortalezas y debilidades del país. Para esto, se analizarán los siete dominios básicos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Desde el panorama mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), estimó que la población mundial al 2030 será de aproximadamente 8,000 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de 0.7%. Se presenta esta tendencia decreciente, debido a las políticas preventivas de los países y al control de la natalidad. Entre los 10 países

del mundo con mayor población, en 2010, China se ubicó en el primer lugar, seguido por India, Estados Unidos, Indonesia, Brasil, Pakistán, Bangladesh, Nigeria, Rusia y Japón. Asimismo, en 2010, se identificó, entre los países con las poblaciones más jóvenes menores a 15 años, a las naciones africanas como Nigeria, con 50.1%, y Uganda, con 48.7%. Por el contrario, Japón (22.6%), Alemania (20.5%) e Italia (20.4%) presentan los más altos porcentajes de población mayor de 65 años. De esta manera, se confirma que los países subdesarrollados, a diferencia de los desarrollados, tienden a desarrollar una tasa más alta de natalidad (Population Reference Bureau, 2010).

Respecto a la población peruana, por grupo de edades, el 30.5% de ella se encuentra en el grupo de 0-14 años; 63.1%, en el grupo de 15 a 64 años, y 6.4%, en el grupo de 65 a más años de edad. Existe, entonces, un término intermedio respecto a la composición de juventud y vejez en la población mundial, aspecto que evidencia una fortaleza (INEI & Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2009).

El Perú presenta una población de 28'220,764 habitantes, grupo constituido por un 50.3% de mujeres, y 49.7% de hombres, lo cual supuso un crecimiento anual de 1.6% para el período 1993-2007 (INEI, 2007). Ver Tabla 12.

Tabla 12

Población Total del Perú y Tasa de Crecimiento del Incremento Promedio Anual

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)
1972	14,121,564			
1981	17,762,231	3,640,667	404,519	2.6
1993	22,639,443	4,877,212	406,434	2.0
2007	28,220,764	5,581,321	398,666	1.6

Nota. Tomado de "Perfil Sociodemográfico del Perú", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>

Se proyecta para 2050 una población de 40'111,393 habitantes, con una tasa de crecimiento de 0.33%, lo cual va acorde con la tendencia mundial de una proyección de esperanza de vida más larga de su población, debido a los adelantos médicos. Otro indicador

demográfico importante es el relacionado con la PEA, conformada por aquellas personas mayores de 14 años en edad de trabajar. En el país, en el 2009, este indicador representó un 71.7% respecto al total de la población peruana (INEI, 2008b; INEI & UNFPA, 2009).

Asimismo, el país presenta mayor concentración poblacional en la región costa, encabezada por la ciudad Lima. Esta registró una población de 8'445,200, en 2007, y una tasa de crecimiento de 2% (INEI, 2008b). Según el reporte de la APEIM, en 2009, los NSE experimentaron un alto índice crecimiento respecto al año anterior. Tal como se puede apreciar en la Tabla 13, esto indica que parte de la población ha mejorado su nivel de ingresos, tanto en Lima como en el interior del país (APEIM, 2008).

Tabla 13

Niveles Socioeconómicos 2009

	A	B	C	D	E
Lima	5.50%	16.50%	31.80%	30.10%	16.10%
Interior	1.40%	11.70%	29.40%	33.00%	24.50%

Nota. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Perú”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>

La medición más importante para los países es el IDH, que funciona como indicador en la medición del bienestar de la población y se expone a partir de tres dimensiones: (a) la longevidad, (b) el nivel educativo y (c) el nivel de vida. En el caso del Perú, el IDH se desarrolló positivamente: registró un 0.806%, conformado por una esperanza de vida de 73 años, una tasa de alfabetismo de 89.6%, una tasa de matrícula en los tres niveles de 88.1% y un ingreso estimado de US\$7,836 anual, para el 2007 (INEI, 2007).

Para 2010, el país se ubicó en la posición 63 de 169 países comparables y mostró un 0.723%, con una mejora en la esperanza de vida a 73.7 años; seguida por 9.6 años de educación promedio, un consumo per cápita de US\$4,234 y un Índice de Desigualdad de Género de 0.614. Esta evolución se puede observar en la Figura 3.

El IDH de Latinoamérica y el Caribe como región ha pasado del 0.578%, en 1980, al 0.706%, en 2010; por lo que el Perú se sitúa por encima de la media regional. Las tendencias del IDH muestran un importante récord histórico, tanto a nivel nacional como mundial, y localiza las pronunciadas brechas existentes en el bienestar y en las oportunidades de vida que continúan dividiendo el mundo interconectado (PNUD, 2011).

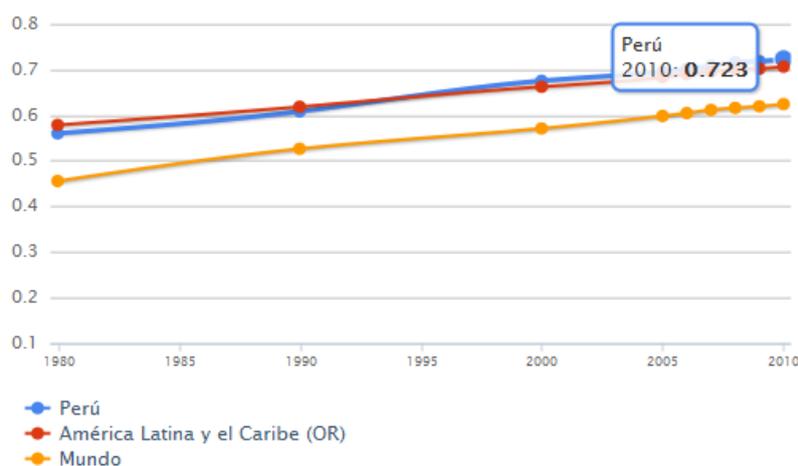


Figura 3. Índice de Desarrollo Humano: Tendencias desde 1980 hasta 2010. Tomado de “Indicadores Internacionales sobre el Desarrollo Humano: Perfil del país”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2011. Recuperado de <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PER.html>

A partir del análisis demográfico del país, se evidencia que la composición de la población en edad de producir, el “bono demográfico” (14-65 años), se encuentra por encima del promedio respecto a la población mundial; lo cual evidencia una fortaleza. En cuanto al IDH, el Perú presenta un crecimiento sostenido y se encuentra por encima del promedio de la región, lo cual consolida una fortaleza para el desarrollo de la población. Entre las debilidades, se verifica que el PEA no se encuentra capacitado para cubrir los puestos y la demanda laboral actual.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la región central de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia; al este, con Brasil; al sur, con Bolivia y Chile; y por el extremo oeste, con el océano Pacífico. Es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 países más extensos del planeta, con una superficie que abarca 1’285,215 km².

Su ubicación en la zona central de América del Sur es estratégica, ya que esta característica permite considerarlo como un *hub* regional, lo cual le genera mayores ventajas, en el contexto de la globalización, en cuanto a su desarrollo comercial, industrial y cultural. Además, su alto índice de diversidad de recursos naturales le brinda la posibilidad de ejercer con facilidad el comercio internacional con los países de mayor demanda, como China (ProInversión, s. f.).

Su territorio está dividido en tres regiones geográficas marcadas: (a) la costa, que representa el 11%; (b) la sierra, el 30%, y (c) la selva, el 59%. Esta última constituye una mayor riqueza en cuanto a los recursos naturales. Asimismo, los cambios del clima se encuentran influenciados por cinco factores principales: (a) la cordillera de los Andes, (b) la célula anticiclónica del Pacífico Sur, (c) la corriente oceánica ecuatorial, denominada corriente del Niño, (d) la corriente oceánica peruana y (e) el anticiclón del Atlántico Sur. Se considera a la cordillera de los Andes uno de los determinantes de la diversidad y riqueza natural del Perú. Aquella origina gran variedad de microclimas que constituyen alrededor del 80% de los existentes a nivel mundial, y su clima es catalogado como no extremo (Torres & Gómez, 2008).

La ubicación privilegiada para el comercio internacional, la diversidad y la riqueza natural, los microclimas y la ausencia de climas extremos (comparado como Europa y África) se visualiza como fortalezas. Entre las debilidades, se considera la geografía accidentada y la ubicación en el Cinturón de Fuego del Pacífico (ProInversión, s. f.).

Económico. En cuanto al aspecto económico del país, se registra un crecimiento casi sostenido, sobre el cual la última crisis económica mundial de 2008 no influyó en mayor medida. En esta crisis, desatada en Estados Unidos, el Perú resultó ser uno de los países menos afectados. Ello hace notar que la economía nacional se encontraba preparada para enfrentar tales eventualidades (“Los países afectados y los menos afectados de la crisis financiera”, 2008).

El producto bruto interno (PBI) del país ha presentado una tendencia creciente en los últimos años, y se incrementó, en menor medida, en el período 2008-2009, durante el cual registró S/.192'934,000, como se aprecia en la Figura 4. Asimismo, el PBI per cápita, según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2012), en el 2010, alcanzó S/9,330 (“El Perú en el mundo: PBI per cápita 2010”, 2011).

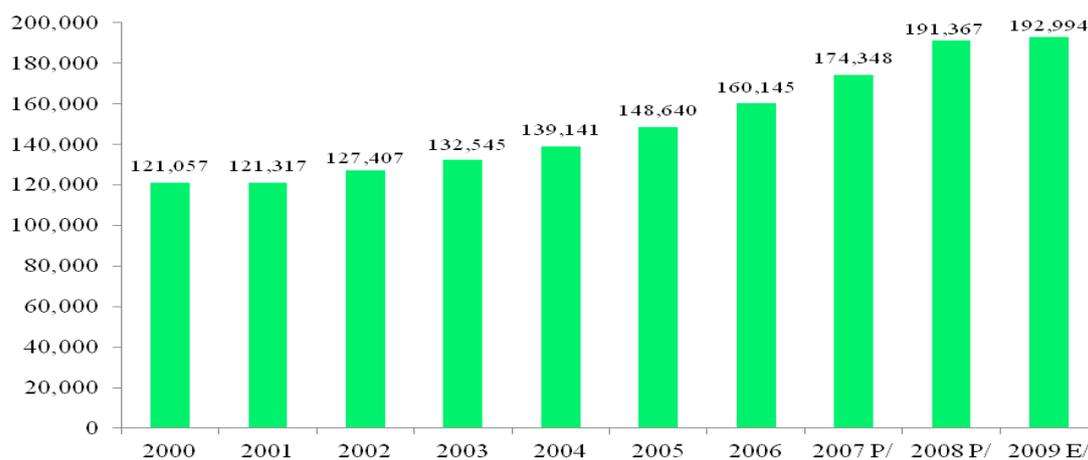


Figura 4. Producto bruto interno 2000-2009 (valores a precios constantes de 1994). Tomado de “El Perú en el Mundo: PBI Per Cápita 2010”, *Desarrollo Peruano*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2011/05/el-peru-en-el-mundo-pbi-per-capita-2010.html>

El Perú ha entablado negociaciones comerciales enmarcadas en tratados, tales como (a) Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), (b) Tratados de Libre Comercio (TLC), (c) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (d) Comunidad Andina de Naciones (CAN) y (e) Mercado Común del Sur (MERCOSUR); además, de los que ha logrado entablar con países del noreste asiático como China y Corea del Sur. Dichos acuerdos permiten el intercambio comercial y la inversión, y crean, de esta manera, un mercado potencial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR], 2012).

Los 10 principales países destino de las exportaciones peruanas son (a) Estados Unidos, (b) China, (c) Suiza, (d) Canadá, (e) Japón, (f) Alemania, (g) Chile, (h) Corea del Sur, (i) España y (j) Colombia (MINCETUR, 2011). A diciembre del 2010 se alcanzó un total de US\$27,749 millones en exportaciones tradicionales, y US\$7,707 millones, en exportaciones no tradicionales (SUNAT, 2011). Entre los principales productos exportados

destacan los minerales, el café, los espárragos y los textiles (MINCETUR, 2012). En cuanto a la inversión extranjera (ver Figura 5), el Perú experimenta un crecimiento favorable: registró, en el 2011, US\$ 22'019.52 millones. Los principales países fuentes de la inversión son España, Reino Unido y Estados Unidos, los cuales abarcan el 67% del monto total (ProInversión, 2012).

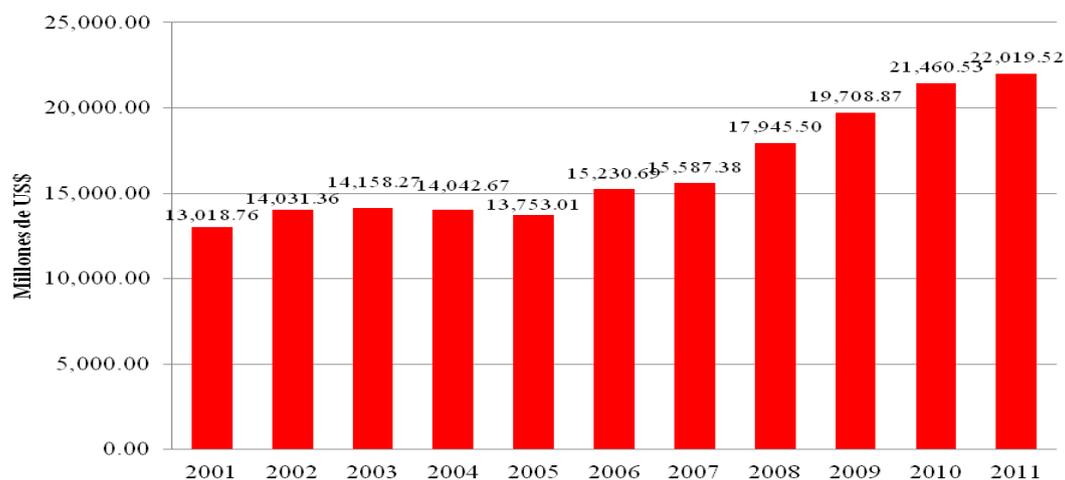


Figura 5. Stock de la inversión extranjera directa en el Perú, como aportes al capital 2001-2011. Tomado de “Inversión Extranjera Directa”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

El crecimiento económico sostenido, los convenios con el TLC y las altas reservas internacionales representan una fortaleza. Entre las debilidades se encuentra la dependencia de la diversidad y la riqueza natural, debido a que no se impulsa el desarrollo de productos de valor agregado, a partir de dichos recursos o materia prima.

Tecnológico-científico. Es necesario prestar atención a la situación de la investigación y el desarrollo en el Perú. Como indicadores presentados en 2007 por la UNESCO, se identificó que el país gastaba solo el 0.1% del PBI, mientras que el gasto de otros países, en este rubro, se distribuye de la siguiente forma: Colombia (2.0%), Bolivia (0.3%), Costa Rica (0.4%), México (0.5%), Chile (0.7%) y Brasil (1%). En un artículo, Modesto Montoya, físico y conocido promotor de la investigación científica en el Perú,

mencionó las dos variables más preocupantes, las cuales son el número de las publicaciones y el número de patentes en el país (Rothgiesser, 2011).

A pesar de que se invierte en infraestructura, con apoyo de la empresa privada, aún este aporte es insuficiente. Esta carencia se considera como una de las principales debilidades para el desarrollo tecnológico, además de la baja inversión en este sector. Finalmente, cabe indicar que el Perú ocupa el puesto 113, con un puntaje de 2.7 en el rubro de innovación (WEF, 2011).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con un alto patrimonio histórico, que abarca desde las culturas preincaicas hasta la época republicana. Esta cualidad le permite ser considerado un país atractivo para el turismo. El lugar turístico más conocido y visitado es Machu Picchu, considerado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonio cultural de la humanidad desde 1983. Asimismo, se le ha nombrado como una de las Siete Maravillas del Mundo Moderno, desde el 7 de julio de 2007 (New Open World Corporation, s. f.; UNESCO, 2012).

La diversidad cultural y racial del Perú se originó debido a las migraciones. Los españoles conquistaron el Tahuantinsuyo, y luego se generó la migración de los africanos, que llegaron como esclavos; la de los chinos, que realizaron trabajos en los campos de la costa; y, posteriormente, la de los alemanes, italianos y polacos, en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Este intercambio de culturas permitió el desarrollo de diversas expresiones culturales en sus regiones (costa, sierra y selva), tales como la música, la danza y las festividades religiosas y sociales.

La explotación de recursos naturales en el Perú, principalmente la minería, ha generado conflictos sociales y ha ocasionado fuertes tensiones en relación con los actores locales, nacionales y extranjeros. Se llegó, incluso, a episodios de violencia abierta. Desde el regreso al sistema democrático, el índice de conflictividad social en el Perú se incrementó, y

a la fecha, el Estado peruano no ha presentado respuestas concretas y articuladas que no solo se enfoquen en resolver las disputas cuando ingresen a su etapa de crisis, sino que eviten el crecimiento de éstas (Índice de Desarrollo Democrático de América Latina, 2012).

El incremento de la conflictividad social durante los últimos años amenaza tanto a las bases del modelo de desarrollo como al sistema democrático. Debido a la violencia que se origina por a los conflictos, sobre todo al interior del país, se concluye que estos constituyen un riesgo para la gobernabilidad y el desarrollo del país (Índice de Desarrollo Democrático de América Latina, 2012).

Organizacional-administrativo. La estabilidad y el desarrollo económico-político son los factores determinantes para atraer nuevos capitales inversores. Por esto, se requiere que la gestión pública incorpore herramientas gerenciales y que se genere políticas que propicien un ambiente adecuado para la inversión. El Perú registra, después de seis incrementos consecutivos de su puntuación, un descenso en su puntaje final de desarrollo democrático. Desciende más del 6%, respecto a la medición anterior, y baja su posición en el *ranking* regional del cuarto al quinto lugar (Índice de Desarrollo Democrático de América Latina, 2012). Ver Tabla 14 y Tabla 15.

A pesar de ubicarse en la posición que se indicó, se mantiene en el grupo de los países que cuentan con un desarrollo democrático medio. El retroceso se debió al bajo resultado en la dimensión denominada “género de gobierno”, el cual no pudo ser compensado por los avances en la dimensión “condicionamiento por libertades y derechos por inseguridad” (Índice de Desarrollo Democrático de América Latina, 2012).

El proceso de la integración regional es aún débil; sin embargo, esta situación aumenta las expectativas de las personas que impulsan y se esfuerzan por su realización antes de que se establezca la Ley de Bases de la Regionalización. La experiencia del proceso, que se interrumpió en el gobierno de Alan García, hacía evidente que la integración debía de

partir de los departamentos, puesto que no se hallaba otra fórmula viable. Por tanto, se concluye que el proceso de regionalización, al transcurrir el tiempo, ha probado ser básicamente una buena norma y que ello constituirá su mejor legado. Actualmente, la legislación debe ser revisada y mejorada permanentemente con una visión en el futuro (Escobal & Iñiguez, 2000).

Militar. La baja capacidad de respuesta de las Fuerzas Armadas del Perú ante los conflictos internos y externos se origina debido al escaso presupuesto asignado y a la baja competitividad de sus miembros. Durante los últimos años, se ha evidenciado la necesidad de modernizar y adquirir nuevo armamento, con el fin de mantener un poder convincente frente a una amenaza externa o interna. El equipamiento actual no responde a las modernizaciones de otros países, lo que produce un desequilibrio.

Este problema genera una disyuntiva política ante la posibilidad de destinar un porcentaje de las futuras regalías y canon que se obtenga de la explotación de los futuros yacimientos a las Fuerzas Armadas, ya sea para renovar el material militar obsoleto o invertir dicho dinero en infraestructura, a fin de mejorar la calidad de vida de los peruanos. La obsolescencia del armamento peruano puede comprobarse si se observa el bajo grado de inversión que representa este en el contexto de los gastos militares (Ministerio de Defensa, [MINDEF] s. f.).

Tabla 14

Ranking del Índice de Desarrollo Democrático de Latinoamérica

País	Puntaje	País	2002	2005	2008	2009	2010	2011	2012
1.° Costa Rica	10,000	Argentina	5,247	4,337	5,731	5,852	5,657	4,986	5,664
2.° Chile	9,962	Bolivia	4,150	3,528	2,843	2,593	3,079	3,325	2,733
3.° Uruguay	9,612	Brasil	3,932	3,820	4,520	4,514	4,691	4,835	4,907
4.° Panamá	6,048	Chile	8,757	10,000	9,670	10,000	10,000	10,000	9,962
5.° Perú	5,696	Colombia	5,254	2,993	4,660	4,053	4,305	3,692	3,968
6.° Argentina	5,664	Ecuador	1,694	3,658	2,521	3,484	2,931	2,068	2,846
7.° México	5,373	Perú	4,352	3,126	5,020	5,587	6,765	6,067	5,696

Nota. Adaptado de “Informe 2012”, por el Índice de Desarrollo Democrático de América Latina, 2012. Recuperado de <http://www.idd-lat.org/informes/2012/index.html>

Tabla 15

Resumen de la Variación de cada Indicador, Respecto al Año Anterior (Avances y Retrocesos del Desarrollo Democrático, por Indicador Principal, en cada Dimensión)

País	Voto de Adhesión Política	Derechos Políticos	Libertades Civiles	Condicionamiento de Libertades y Derechos por inseguridad	Género en el Gobierno
Argentina	↓	=	=	=	↓
Bolivia	=	=	=	↑	↓
Brasil	↑	↓ ↓ ↓	=	↑	↑
Chile	=	=	=	↓	↓
Colombia	↑	=	=	↓	↑
Costa Rica	↑	=	=	↓	↑
Ecuador	=	=	=	↑	↑
El Salvador	=	=	=	↓	↑
Guatemala	↑	↑	=	↑	↑ ↑ ↑
Honduras	=	=	=	↓	↓
México	=	=	=	↓	↑ ↑ ↑
Nicaragua	↑	↓	=	↓	↑
Panamá	=	=	=	↓	=
Paraguay	=	=	=	↓	↑
Perú	↑	=	=	↑ ↑ ↑	↓
R. Dominicana	=	↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓	↓	↑
Uruguay	=	=	=	↑	↓
Venezuela	=	=	=	↓	↑

Referencia de tablas

↑ ↑ ↑	Mejóro fuertemente (más de 20%)
↑	Mejóro levemente (entre 5 y 20%)
=	Valor similar (variación menor a 5%)
↓	Empeoró levemente (entre 5 y 20%)
↓ ↓ ↓	Empeoró fuertemente (más de 20%)

Nota. Tomado de "Informe 2012", por el Índice de Desarrollo Democrático de Latinoamérica, 2012.
Recuperado de <http://www.idd-lat.org/informes/2012/index.html>

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales permiten identificar las oportunidades y las amenazas del país en relación con su entorno. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos del pasado y presente, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencias de terceras partes. Los riesgos para la estabilidad económica mundial han aumentado, a pesar de las medidas adoptadas para contener la crisis de la deuda con la zona

euro y los problemas bancarios. El Fondo Monetario Internacional rebajó levemente su pronóstico de crecimiento para el 2012, y lo posicionó en 3.6% (FMI, 2012).

Como el Perú goza de estabilidad democrática, evidencia un crecimiento sostenido y dispone de buenas reservas de capital, la caída de los precios de las materias primas no generaría la salida de los capitales, lo cual no sería un problema inmanejable, pero sí se reduciría el porcentaje de crecimiento sostenido de los últimos años. Respecto a lo social, el retorno de los inmigrantes peruanos de la zona europea generaría una presión social, como se observa en la Figura 6 (FMI, 2012).

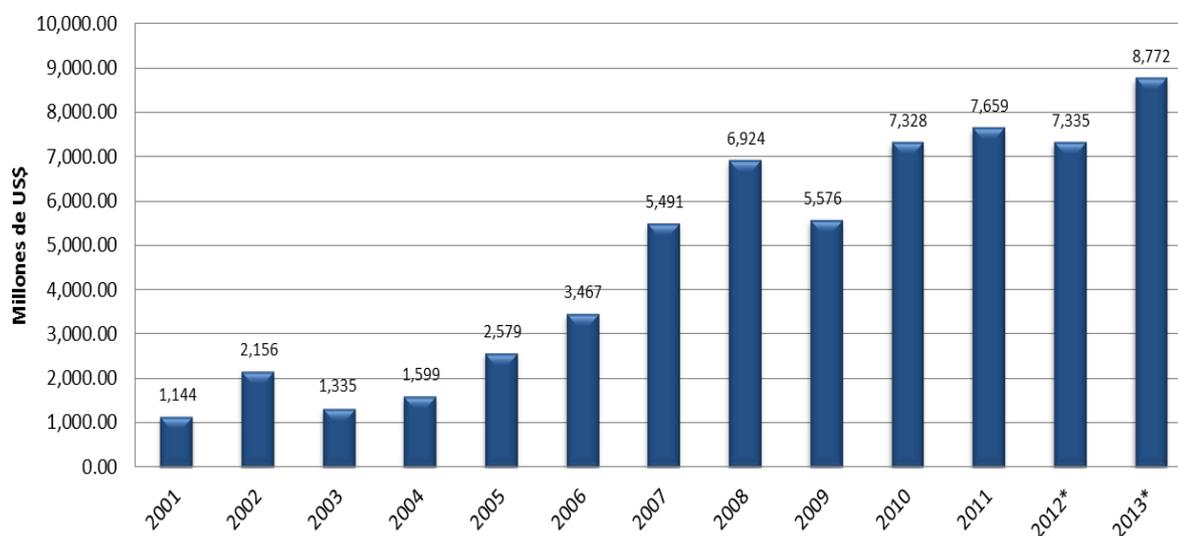


Figura 6. Flujos de la inversión extranjera directa. Tomado de “Inversión Extranjera Directa”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (ProInversión), 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

En cuanto a la economía de China, esta se basa en las exportaciones a las potencias económicas como Europa y Estados Unidos. Acorde con esta perspectiva pesimista del FMI, existe la posibilidad de que, en los próximos meses, la desaceleración de este país continúe. La principal relación económica que existe entre el Perú y China es la exportación de los minerales, por lo que una desaceleración de dicho país, generaría la reducción de la exportación de minerales y de los proyectos mineros, lo cual impactaría en los ingresos del Perú (FMI, 2012).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) reportó, para el 2011, un flujo de US\$7,659 millones de inversión extranjera directa (IED) en el Perú, monto superior a los US\$331 millones del importe obtenido en 2010. A pesar de que, para el 2012, el BCRP estimó que los flujos de IED registrarán una tendencia a la baja, para el 2013, se proyecta su recuperación, con un flujo de inversión de US\$8,722 millones. Esto significará un incremento del 14% respecto a los resultados obtenidos en el 2011 (ProInversión, 2012).

Según el informe del BCRP, en los últimos 10 años, se han afianzado las relaciones comerciales con diversos países, mediante la suscripción de acuerdos internacionales de inversión como los celebrados con Estados Unidos, Chile, Canadá, Singapur, Japón, China, Colombia, Liechtenstein, Corea y México (ProInversión, 2012). En la Figura 7, se aprecia el porcentaje de aporte de IED de los países y de los sectores.

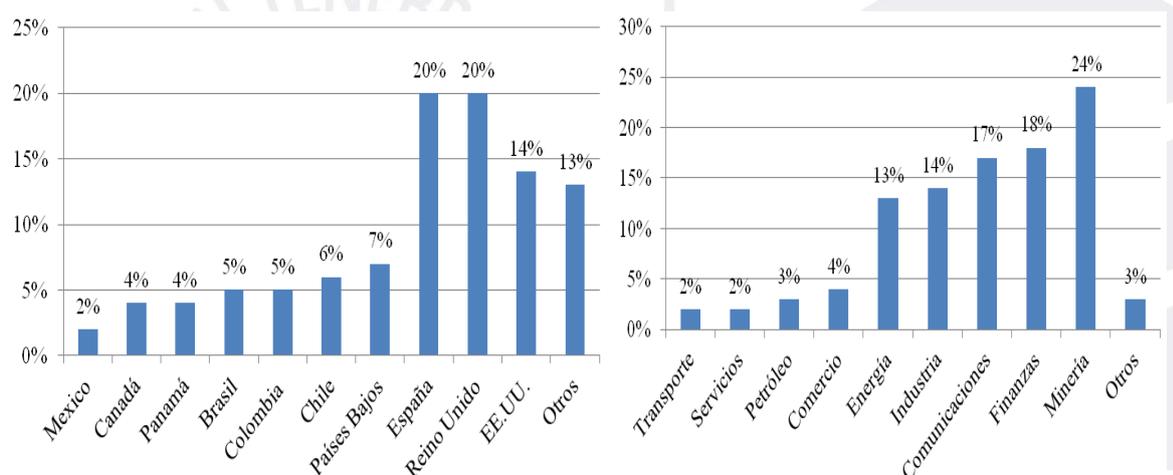


Figura 7. Porcentaje de aporte del IED. Tomado de “Inversión Extranjera Directa”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (ProInversión), 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

El acuerdo comercial entre la Unión Europea y el Perú forma parte de una estrategia comercial a largo plazo, que busca convertir al Perú en un país exportador. Asimismo, dicho convenio pretende consolidar mayores mercados y crear mejores oportunidades de desarrollo, mediante la atracción de la inversión (ProInversión, 2012).

En ese marco, los objetivos específicos de la negociación son los siguientes:

- Garantizar el acceso preferencial permanente de las exportaciones peruanas a la Unión Europea.
- Incrementar y diversificar las exportaciones, por medio de la anulación de las distorsiones causadas por los aranceles, las cuotas de importación, los subsidios y las barreras paraarancelarias. Asimismo, se considera el nivel de competitividad del Perú para la definición de los plazos de desgravación.
- Propiciar el desarrollo de las economías de escala, el mayor grado de especialización económica y el mayor índice de eficiencia en la asignación de los factores productivos.
- Contribuir con la mejora de la calidad de vida de los peruanos. Para ello, se debe procurar el acceso del consumidor a los productos más baratos, de mayor calidad y variedad.
- Establecer las reglas claras y permanentes para el comercio de bienes y servicios, y para las inversiones. Se debe fortalecer la institucionalidad, la competitividad y las mejores prácticas empresariales en el país.
- Crear los mecanismos para defender los intereses comerciales de los peruanos en los Estados Unidos y en la Unión Europea, y definir los mecanismos transparentes y eficaces para resolver eventuales conflictos de carácter comercial que puedan suscitarse.
- Reforzar la estabilidad de la política económica, de las instituciones y de la situación de riesgo del Perú. Esto contribuirá a disminuir el costo del crédito y a consolidar la estabilidad del mercado de los capitales.
- Elevar la productividad de las empresas peruanas. Para ello, se debe facilitar la adquisición de las tecnologías más modernas a menores precios, a fin de que se promueva la exportación de las manufacturas y de los servicios con valor agregado.

La situación internacional continúa marcada por la incertidumbre sobre el ritmo de la recuperación económica de los Estados Unidos y la resolución de la crisis fiscal y bancaria en Europa. No obstante, la economía peruana ha continuado creciendo, pero con menor frecuencia durante el año anterior (BCRP, 2011).

El agravamiento de los problemas en los ámbitos mencionados originaría una desaceleración en la tasa de crecimiento de la economía, lo cual podría afectar al sistema y a los mercados financieros. Ello dependerá del grado en que los términos de intercambio se deterioren, de la salida de los capitales y del incremento de la volatilidad de los mercados financieros. Asimismo, una reducción de los activos de bancos europeos, como respuesta a mayores requisitos de capital exigidos por los reguladores, podría implicar menor financiamiento a los mercados emergentes.

Durante el 2011, China registró un crecimiento desacelerado, en comparación con el 2010: se redujo de 10.4% a 9.2%. La estabilidad del país asiático está basada en la exportación a las potencias económicas, como Europa y Estados Unidos, los cuales atraviesan crisis económicas de diferente consideración desde el 2008. En consecuencia, los ingresos de China se han reducido considerablemente. Además, debido a que la perspectiva global sigue siendo pesimista, existe la posibilidad de que, durante los próximos meses, la desaceleración continúe. La principal relación económica entre el Perú y China está referida a los minerales, por lo que si existiese el bajo crecimiento en los próximos meses o años en China, disminuirían los ingresos al Gobierno. Ello haría decaer los proyectos mineros (BCRP, 2011).

Lazos pasados y presentes. Actualmente, subsiste un diferendo fronterizo con Chile, que se sustenta en la controversia acerca de la delimitación marítima. Según el Perú, el tema de la delimitación con Chile se encuentra aún pendiente. Sin embargo, Chile sostiene que el tema limítrofe no lo está, puesto que este ya se definió en 1952 y 1954, cuando ambos países

suscribieron convenios de pesca, en los cuales se especificaba claramente las fronteras marítimas, tal como se observa en la Figura 8 (Senalalternativa.com; Nación.cl, 2012).

Debido a la intransigencia de Chile, que se resiste a negociar un tratado de límites marítimos, el Perú presentó en el año 2008, una demanda ante la Corte Internacional de Justicia, con sede en La Haya (Holanda). Ante este tribunal, solicitó que se proceda a la delimitación marítima entre ambos estados. Este proceso sigue en curso actualmente (Senalalternativa.com, 2012; Nación.cl, 2012).



Figura 8. Diferendo marítimo entre el Perú y Chile. Tomado de “Perú-Chile: Lo que necesita saber del diferendo marítimo en La Haya, 2012”, por Senalalternativa.com. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/politicas/peru-chile-lo-que-necesita-saber-diferendo-maritimo-haya-video-noticia-107545>

Respecto a la relación con Brasil, en el reporte *Carretera Interoceánica* del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2012) se presentó al Perú como la mejor opción de Brasil para acceder a la zona Asia Pacífico, lo cual vincularía al continente sudamericano con los dinámicos mercados asiáticos. Esto no solo se debe a que el Perú forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), que reúne a las mayores economías del mundo, sino porque existe la infraestructura que interconecta las cuencas del Atlántico y el Pacífico con el Perú, en una situación ventajosa.

En el documento, se mencionó que este proyecto generará mayor desarrollo para los pobladores de la zona, ya que dinamizará la comunicación, el comercio y el turismo. Además,

se concretará la interconexión del océano Pacífico con el Atlántico, lo cual permitirá el ingreso a los nuevos mercados. Asimismo, otra de las ventajas sería el aumento del intercambio comercial entre Perú, la región centro-occidental de Brasil y el norte de Bolivia (MTC, 2012).

La relación entre Perú y Ecuador se ha fortalecido en los últimos años, según lo que se afirmó en el portal de la Embajada del Ecuador en el Perú. En este, se informó que las relaciones comerciales entre ambos países tienen su marco jurídico en los Acuerdos de Paz de Brasilia, de 1998; en el Convenio de Aceleración y Profundización de Libre Comercio, del mismo año; en el Instrumento de Ejecución, de 1999, y en las decisiones pertinentes de la Comunidad Andina (Embajada del Ecuador en Perú, 2012).

A partir de la suscripción de los Acuerdos de Paz, en 1998, el intercambio comercial entre ambos países se ha septuplicado. Ha pasado de US\$300 millones a US\$1,900 millones en 2007, y a más de US\$2,200 millones en 2008. En 2007, Ecuador exportó al Perú US\$1,500 millones e importó US\$400 millones. En el caso de las exportaciones del petróleo desde Ecuador a Perú, en el 2007, se registró un aumento de casi el 40% respecto a 2006, y en el 2008, un incremento del 35%, respecto al 2007. En cuanto al 2008, el comercio bilateral superó los US\$2,200 millones.

La relación entre el Perú y Bolivia se sustenta en los orígenes históricos comunes, así como en la composición étnica y social, factores que los acercan de manera natural. Estos países se han encontrado artificialmente divididos, después de la proclamación de la independencia del Perú. Este, debido a los mercados y a los puertos de la zona sur (Matarani e Ilo) es para los bolivianos una alternativa para su comercio y desarrollo, debido a su mediterraneidad, forzada por la usurpación chilena de Antofagasta. Añádase a esto que, junto con Colombia y Ecuador, Perú y Bolivia fueron los fundadores del Pacto Andino —hoy

Comunidad Andina de Naciones (CAN)—, lo que permite que los cuatro países avancen, de manera gradual, hacia la integración y complementación de sus economías.

Durante el periodo 2005-2010, las exportaciones peruanas a Bolivia experimentaron un crecimiento del 147%. En el 2010, el 95% correspondía a los productos no tradicionales. Los sectores más prominentes son el químico y el siderometalúrgico, que lograron un 37% y 22% de las exportaciones no tradicionales totales, respectivamente (MINCETUR, 2011).

Durante el 2010, las exportaciones crecieron un 18.8% respecto al 2009, impulsadas por los productos no tradicionales de minería no metálica, cuyas exportaciones aumentaron en 59.3%; las de los textiles, en 46.7%; las de las maderas y los papeles, en 36%, y las del rubro metalmecánico, en 35.8%. Según la guía antes mencionada, los sectores químico y metal y manufacturas se consideran como prioritarios para las exportaciones peruanas (MINCETUR, 2011).

Contrabalance de los intereses. A pesar de esta controversia con Chile, el flujo comercial con ese país no ha originado efectos negativos, y además, se ha firmado un tratado de libre comercio (TCL) con dicha nación. Es necesario considerar que este país busca representar una supremacía económica en la región, sin embargo, actualmente el Perú está presentando resultados positivos en el aspecto económico y en el de las inversiones (Rodríguez, 2009).

El Perú está integrado con los demás países de la región, mediante la Comunidad Andina (CAN), que es la organización de la integración económica y social, con personería jurídica internacional. Está conformada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, además de los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Sus orígenes se remontan a mayo de 1969, cuando se firmó el Acuerdo de Cartagena. La Secretaría General de la Comunidad Andina es su órgano ejecutivo, con sede en Lima, y tiene como objetivo común el desarrollo integral, más equilibrado y autónomo.

Respecto a Brasil, y debido a la carretera interoceánica, el Perú se muestra como la mejor opción comercial hacia el Asia Pacífico. Brasil actualmente exporta US\$40,000 millones a China, su principal socio comercial, de los cuales, US\$15,000 millones corresponden a envíos de hierro, y US\$10,000 millones, a exportaciones de soya. En el caso de la soya, el producto proviene de los Estados del centro oeste brasilero, cercanos a la frontera con el Perú. A esto se suma, que la Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) importa del Asia alrededor de US\$3,500 millones de países como Corea del Sur, Japón, entre otros (MTC, 2012).

Conservación de los enemigos. Históricamente, Chile ha considerado al Perú como su enemigo natural (Portales, 1836). Esto se evidenció en la Guerra del Pacífico, de 1879, luego de la cual Chile arrebató al Perú las provincias de Arica y Tarapacá. Este hecho vulneró la moral y el desarrollo como nación del pueblo peruano (Gonzales, 1896). Actualmente, en el Perú, se registra el crecimiento sostenible de la economía, debido a su localización en una posición geográfica estratégica, lo cual le otorga una posibilidad de generar ventajas.

Respecto al Ecuador, han existido también conflictos armados, impulsados por los afanes expansionistas de aquel país en el pasado. Estos ocurrieron en 1941 y en 1995. A partir de la firma de la paz, en 1998, los dos países reconocieron la similitud, en cuanto a la historia y a la cultura, lo cual les permitió considerarse naciones hermanas. Sin embargo, puede existir la posibilidad que Ecuador desconozca nuevamente el Tratado de Paz de Brasilia, y pretenda incursionar en el territorio peruano.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de El Agustino

Las condiciones actuales generan un escenario propicio para generar el desarrollo en el distrito de El Agustino. Los siguientes factores brindan el escenario propicio para generar inversiones en obras de infraestructura que mejoren la calidad de vida de los habitantes del distrito: (a) el crecimiento de la economía peruana y el de las inversiones extranjeras; (b)

contar con una población en edad de producir y una ubicación geográfica privilegiada en Sudamérica; (c) la presencia de negociaciones comerciales enmarcadas en tratados internacionales, y (d) el contar con un alto patrimonio histórico. De este modo, y de acuerdo con la nueva visión planteada, se reconocerá al distrito como sostenible, próspero e ideal para vivir y trabajar.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Para analizar la competitividad del Perú, se utilizará el modelo del Diamante de Porter (1990), el cual permite analizar cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores son las características del país y la fuente que genera sus ventajas comparativas. Estos pueden ser heredados: (a) tierra, (b) ubicación, (c) recursos naturales, (d) mano de obra y (d) tamaño de la población; o creados: (a) trabajo experto, (b) capital y (c) infraestructura. A continuación, se presentarán tanto los factores heredados como los creados, concernientes al Perú.

El territorio peruano abarca una extensión territorial de 1'285,216.20 km² (Peruinfo, s. f.), además, dispone de soberanía sobre las 200 millas marítimas. Es el país con una extensión regular, y se ubica en la parte occidental e intertropical de América del Sur. Goza, por ello, de una ubicación estratégica, que permite la exportación de los productos del Asia hacia América del Sur y viceversa.

El Perú cuenta con tres regiones naturales (costa, sierra y selva), las cuales albergan diversos recursos naturales, entre los cuales, los más importante son los metales. Las exportaciones de los minerales representaron, en el período enero-febrero del 2012, el 76% de las exportaciones tradicionales, en las que el oro, el cobre y el zinc fueron los minerales de

mayor exportación. Debido a la zona marítima del Perú, el país posee recursos pesqueros, lo cual le permite exportar harina y aceite de pescado. Cabe añadir que el segundo rubro de las exportaciones pertenece al sector pesquero (MINCETUR, 2012).

Según el artículo *Implicancia del bono demográfico para el Perú* (Martínez, Mendoza & Saravia, 2012), el periodo de máxima expansión de la población en edad de trabajar (15 a 59 años), en relación con los otros dos grupos, está vigente y se extenderá al menos por tres décadas y media más. Esta es la etapa de bono demográfico, en la que el escenario demográfico favorecería un mayor ahorro e inversión, mediante la mejora de la calidad de la educación, orientada al desarrollo económico y a la sustentabilidad.

A pesar de que el Perú ha presentado una reactivación económica y un sostenimiento creciente de la economía, existe un déficit de mano de obra especializada (García-Vega, 2011). Se ha estimado que para el periodo 2000-2015, la oferta laboral aumentaría aproximadamente en 277,000 personas por año, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.71% (superior al de la población total de 1.37%), y la PEA ascendería a más de 17 millones de personas en el 2015 (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011).

En cuanto a la infraestructura, se calificó como pésima la calidad de la infraestructura global: (a) la calidad de la carretera: mala; (b) la calidad de la infraestructura ferroviaria: mala; (c) la calidad de la infraestructura portuaria: pésima; (d) la calidad de la infraestructura del transporte aéreo: mala, y (e) la calidad de abastecimiento eléctrico: mala (García-Vega, 2011).

Los servicios de agua potable, el alcantarillado y la energía son Deficientes (INEI, 2011). Solo el 54.8% de las viviendas son abastecidas con agua potable, el 48%, con servicios higiénicos, y el 74.1%, con alumbrado público.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El principal sector de la demanda externa es la minería, que representó, en el período enero-febrero de 2012, el 76% de las exportaciones tradicionales. Además, debido a los TLC, la demanda de los productos agrarios no tradicionales se encuentra en crecimiento a nivel internacional. Existe una preocupación ante la crisis europea, la crisis de Norteamérica y el enfriamiento de la economía de China, factores que originarían una reducción en la demanda externa e interna (Parodi, 2012).

Otro sector de demanda y crecimiento es el turismo. El turismo externo creció 4% interanual, entre enero y agosto de 2012 (MINCETUR, 2012). Además, se reconoce a la gastronomía a nivel mundial, mediante los *spots* de la marca Perú y de las propagandas realizadas por los *chef* reconocidos, tanto nacionales como extranjeros.

En cuanto a la demanda interna, los servicios básicos no son suficientes para abastecer a toda la población. Los hogares con al menos una necesidad básica insatisfecha reflejan un 40.7%. Los servicios como la luz, el agua, los hospitales y la educación son los más requeridos en el territorio peruano. Además, en los últimos años, el incremento de la inseguridad ciudadana ha generado que la población demande al Estado mayor seguridad (INEI, 2007).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según *The Global Competitiveness Report 2011-2012* (WEF, 2011), la competitividad del Perú ocupa el puesto 67, y aumentó 11 posiciones respecto al reporte del año anterior, en el que ocupó el puesto 78. Esto significa que el Perú está mejorando su nivel de competitividad y es un país atractivo para las inversiones. Cuenta, además, con la estrategia de promoción de la marca Perú, desarrollado por el Estado, que busca impulsar los sectores comerciales con mayor exposición internacional: (a) el turismo, (b) las exportaciones y (c) la atracción de las inversiones.

El incremento de las inversiones en el Perú genera mayor demanda de empleo, y, por tanto, el desarrollo del país. El país está realizando cambios en las estructuras legales y administrativas, para garantizar las inversiones y reducir el tiempo de creación de las empresas. Además, se han realizado cambios en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) para reducir la evasión tributaria y darle mayor legalidad a las empresas del país.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Estado peruano está constituido por el gobierno central, que coordina con los gobiernos regionales, y estos a su vez con los gobiernos provinciales y distritales. Existe una relación estrecha entre estas entidades, para poder atender las necesidades de la población. A partir del 2000, mediante la modificación de la Constitución, se ha descentralizado la gestión de los gobiernos regionales. Las responsabilidades de los gobiernos regionales incluyen los siguientes aspectos: (a) el desarrollo de la planificación regional, (b) la ejecución de los proyectos de inversión pública, (c) la promoción de las actividades económicas, y (d) la administración de la propiedad pública (Ley 27867, 2003).

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de El Agustino

El análisis competitivo de El Agustino permite identificar los factores y variables que pueden aprovecharse como ventaja competitiva para el distrito. El crecimiento de la economía y el incremento de las inversiones han generado mayor demanda de empleo, y, por ende, el desarrollo. Los cambios en las estructuras legales y administrativas buscan garantizar las inversiones y reducir su tiempo de creación. A pesar de que el Perú ha presentado una reactivación y un crecimiento sostenido de su economía en los últimos años, presenta aún déficit de mano de obra especializada, así como una baja calidad de su infraestructura global y deficientes servicios de agua potable, alcantarillado y energía. Ante esta situación, se hace relevante que tanto el gobierno central, los gobiernos regionales y distritales generen y

ejecuten estrategias para satisfacer las necesidades básicas de la población y mejorar la calidad de vida.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno la evaluación sistémica de los factores externos claves, con un enfoque integral. Incluye, asimismo, los siguientes elementos: (a) las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) las fuerzas económicas y financieras, (c) las fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) las fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) las fuerzas ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2008). Es importante el reconocimiento de estos factores, que se exponen a continuación, para poder identificar las fortalezas y las amenazas del distrito de El Agustino.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estas fuerzas son las que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En la mayoría de los casos, constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio de sus proveedores y de sus compradores (D'Alessio, 2008). Para el distrito de El Agustino, las fuerzas políticas son importantes para el desarrollo y el progreso del distrito. Estas se asocian a los procesos y los procedimientos de gestión, según lo indicó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, s. f.).

La estabilidad política del país se ve reflejada en los gobiernos democráticos. Esta continuidad es expresada en los cambios de mando y genera la oportunidad de fortalecer aún más las instituciones gubernamentales, lo cual se manifiesta en la estabilidad macroeconómica, según el MEF (s. f.).

Asimismo, la estabilidad política y macroeconómica son los objetivos prioritarios, tal como lo demuestra el desempeño económico en la última década, el cual permitió cumplir los siguientes objetivos: (a) alcanzar las mayores tasas de crecimiento sostenido, elemento

central para generar empleo y reducir la pobreza; (b) generar los espacios necesarios para poder aplicar una política que atenúe eventos coyunturales desfavorables; (c) atraer importantes flujos de inversión privada; y (d) mantener el grado de la inversión (MEF, s. f.).

El crecimiento macroeconómico del Perú se mide en términos del incremento del PBI, el cual se mantiene en crecimiento sostenido, cualidad que le permite al país atraer a los inversionistas. El BCRP estimó el crecimiento en 6% en el 2012, y este se proyectó en la Bolsa de Valores de Lima. Debido a esto, la economía del Perú aventajó a sus socios comerciales, y se incrementó en 4%. Además, el Gobierno peruano buscó mantener este nivel de crecimiento, e incluso aumentarlo hasta un 7%. Ello dio como resultado que la economía peruana lidere los *rankings* (Scotiabank, 2012).

La estimación del crecimiento del PBI por el MEF se basó en las informaciones de las entidades multilaterales, como la de los socios comerciales de Perú. Esto hace creer que el PBI del Perú, además de crecer en 6%, puede superar esta barrera a lo largo del 2012 (Scotiabank, 2012).

En la Municipalidad de Lima, se puede apreciar la inestabilidad política generada por la iniciativa de revocatoria contra la actual alcaldesa Susana Villarán. En el artículo titulado *Mayor and Mafias*, publicado en la revista británica *The Economist*, se considera al proceso de revocatoria como “una gran e innecesaria distracción de la tarea de gobernar Lima”.

Asimismo, también se menciona algunos aspectos sobre la reorganización del transporte de la capital y la implementación del Metropolitano: “a pesar de los numerosos paros de transportistas, [Villarán] parece estar ganando la batalla”. Por todo lo expuesto, la inestabilidad política en el Municipio de Lima se considera una amenaza contra la estabilidad política de la ciudad (“Perú: Mayor and Mafias”, 2012).

El financiamiento de las ciudades requiere de los recursos presupuestarios crecientes y sostenibles en el tiempo, por lo que es importante no solo atraer a las transferencias del

nivel central. La experiencia internacional ha enseñado que el impuesto predial constituye, potencialmente, el mejor instrumento financiero a nivel local, y con mayor pertinencia en las zonas urbanas. El desafío reside en explotarlo eficientemente (PriceWaterhouseCoopers, 2006).

La legislación medioambiental de la Municipalidad Metropolitana de Lima está regida por la Política Ambiental Metropolitana (PAM), como lineamiento básico de la gestión ambiental municipal, de acuerdo al Sistema Metropolitano de Gestión Ambiental, aprobado mediante la Ordenanza N° 1016 - MML (2007). Según el PAM, los resultados del análisis integral de la situación ambiental de Lima Metropolitana se presentan sobre la base de las líneas de la gestión del agua, del aire, del suelo, de los residuos sólidos y de todas aquellas líneas que se implementen y que estén relacionadas con la gestión ambiental para asegurar su eficiencia y mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Finalmente, en el documento de la Municipalidad de Lima (PAM, 2009), se señaló que la oportunidad de mejora del medio ambiente es importante para la educación ambiental. El fomento de la educación, en materia del medio ambiente, genera el cambio de actitud para su conservación y la toma de conciencia para la movilización en busca de alternativas de solución a los problemas ambientales.

La corrupción y la infrecuencia burocrática gubernamental son los principales factores que entorpecen la competitividad y el desarrollo del Perú. Así se indicó en el informe de la competitividad global, resultante del Foro Económico Mundial que sesionó en Davos, Suiza, y que trabajó sobre la base de los resultados de una encuesta aplicada a los inversionistas. Además, se indicó que la descentralización económica pudo haberse estancado al regionalizarse la burocracia y la corrupción, lo cual representa una amenaza para la inversión de capital en el Perú (WEF, 2011), tal como se observa en la Figura 9.

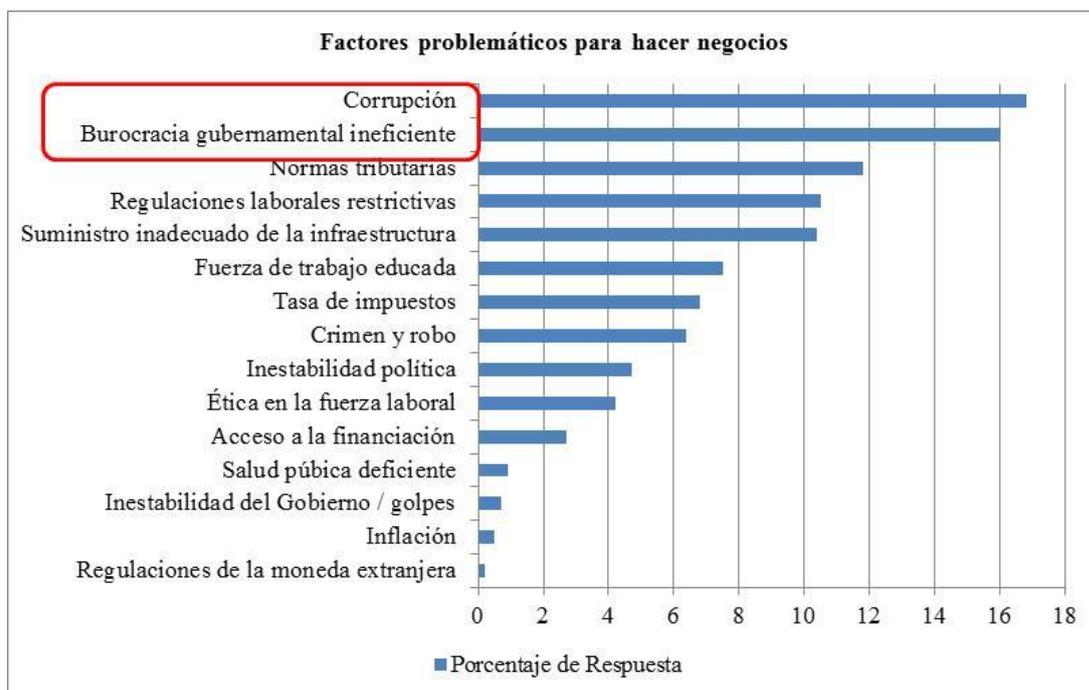


Figura 9. El factor más problemático para hacer negocios en Perú 2011-2012. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2011 -2012”, por World Economic Forum (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

La informalidad en el Perú es una amenaza latente, según el reporte El problema de la informalidad (BBVA, 2011), puesto que genera un quiebre entre el Estado y la sociedad, por el que se verán vulnerados los siguientes aspectos: (a) los derechos de propiedad, (b) el Estado de derecho, (c) la seguridad, (d) el funcionamiento de los mercados y (e) las políticas sociales y económicas. En el documento, se indicó que la informalidad retroalimenta negativamente la efectividad del Estado, y que esta, a su vez, resulta un incentivo para ser formal. Esta idea se refleja en los siguientes enunciados: “no vale la pena ser formal” y “el producto es malo”.

Asimismo, la interrelación entre la economía informal y la gestión estatal históricamente ha tendido a afectar las decisiones equivocadas de los responsables de las políticas. En su intención de querer controlar la informalidad o mejorar sus medidas, han alterado los siguientes elementos: (a) las prohibiciones y las sobrerregulaciones, (b) la mayor burocracia, (c) las leyes laborales, (d) las políticas tributarias y (e) los programas sociales. Su

intención de solucionar problemas mediante leyes ha generado un mayor efecto de expulsión, representado por las siguientes ideas: “no vale la pena ser formal” y “es muy caro” (BBVA, 2011). En resumen, una alta economía informal limita el potencial de crecimiento de un país, y ello representa una amenaza latente para este.

La seguridad ciudadana y el orden interno constituyen una amenaza continua que va en aumento. Según el *Informe Anual 2010 sobre Seguridad Ciudadana* del Instituto de Defensa Legal (IDL, 2010), la inseguridad ciudadana se encuentra por encima de los problemas como la pobreza y el desempleo. En una encuesta realizada por esta institución, aplicada en junio de 2010, a la pregunta ¿Cuáles cree que son los tres principales problemas que afectan a la ciudad de Lima o Callao?, el 74% de los encuestados contestó: la delincuencia y la falta de seguridad ciudadana; el 60%, el desempleo o la falta de trabajo, tal como se observa en la Tabla 16. Esta percepción de inseguridad representa una amenaza para la inversión y el trabajo seguro de la población. Asimismo, la desconfianza en la ciudad afecta negativamente la incursión de nuevo capital, así como la motivación y la productividad de la población al desplazarse hacia su centro laboral o en el disfrute de las actividades recreacionales (IDL, 2010).

Finalmente, se mencionó en el documento que la criminalidad y el sentimiento de inseguridad origina las presiones de la población hacia las autoridades públicas. Estos reclamos se concretan en exigencias de medidas más represivas, tanto en el plano legal (el aumento de las penas y la instauración de la pena de muerte) como en el plano policial (otorgamiento de amplios poderes a los servicios policiales), y hasta en el parapolicial (actuación de grupos armados similares a los escuadrones de la muerte). Se espera también el recurso a los operativos policiales de “limpieza social”, mediante la ejecución de redadas o la imposición del toque de queda, para neutralizar la acción de las pandillas juveniles, o el empleo del patrullaje conjunto ejército-policía (IDL, 2010).

Tabla 16

Percepción de Seguridad en Lima y Callao

Respuestas	Total	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico			
		%	M	F	18 a	30 a	45 a	A/B	C	D/E
					29	44	más			
La delincuencia / la falta de seguridad ciudadana	74	76	72	63	81	79	84	73	68	
El desempleo / la falta de trabajo	60	58	62	53	65	62	49	62	64	
El pandillaje	42	44	39	45	43	37	32	45	44	
La corrupción	39	41	37	45	36	36	48	41	32	
El consumo y/o venta de drogas	34	30	37	34	31	37	29	37	34	
El transporte público	20	24	16	22	19	19	34	18	13	
La limpieza pública	16	12	19	17	16	14	10	10	25	
El comercio informal / comercio ambulatorio	4	5	4	6	2	4	5	6	3	
El monto de los arbitrios e impuestos municipales	4	6	3	4	4	6	5	3	5	
La falta de servicios públicos (agua potable y desagüe)	4	2	5	5	2	3	3	1	6	
Otro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
No precisa	0,3	-	1	1	-	1	-	-	1	
Base de entrevistas ponderada	535	249	286	177	169	188	122	220	193	

Nota. Tomado de “Informe Anual 2010: Sobre Seguridad Ciudadana”, por el Instituto de Defensa Legal (IDL), 2010. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/CursosJNL/EPS_2011-I/Informe_Seguridad_Ciudadana.pdf

En síntesis, resulta importante enfrentar esta amenaza, ya que afecta negativamente a la ciudad y al desarrollo del país (IDL, 2010).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía del Perú se encuentra en crecimiento sostenido, lo cual le permite atraer a los inversores. Se estimó un crecimiento en 6% durante el 2012 (BCR, 2012). Este incremento se ve reflejado en la Bolsa de Valores de Lima. Además, según estas estimaciones, la economía del país aventajó a sus socios comerciales, y se incrementó en 4%.

Según la Encuesta Permanente de Empleo de Lima Metropolitana (EPE), aportada por el INEI (2012a), el número de personas ocupadas se incrementó en 1.7% en el mismo período (ver Figura 10). La EPE evidenció que, en el trimestre de análisis, el promedio del ingreso nominal mensual en Lima Metropolitana creció en 7.7%, en relación al mismo trimestre del

año anterior. A nivel de las categorías de ocupación, el ingreso promedio de los trabajadores dependientes creció 5.9%, y el de los independientes, 10.7% (ver Figura 10).

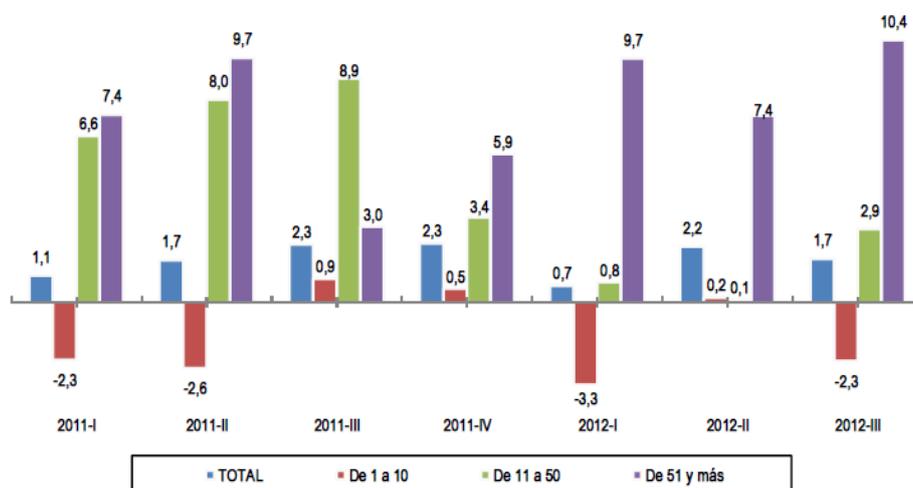


Figura 10. Crecimiento del empleo por tamaño de empresa en Lima Metropolitana. Tomado de “Encuesta Permanente de Empleo de Lima Metropolitana”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=15565.pdf>

Tal como se aprecia en la Figura 11, en el tercer trimestre del 2012, respecto al mismo período del año anterior, los precios de los alimentos consumidos dentro del hogar, medidos por el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, aumentaron en 4.9%. El precio de los alimentos consumidos fuera del hogar se incrementó en 6.3%, y la variación del gasto de consumo final privado, en el tercer trimestre del 2012, con respecto al trimestre inmediato anterior, aumentó en 1.4% (INEI, 2012b).

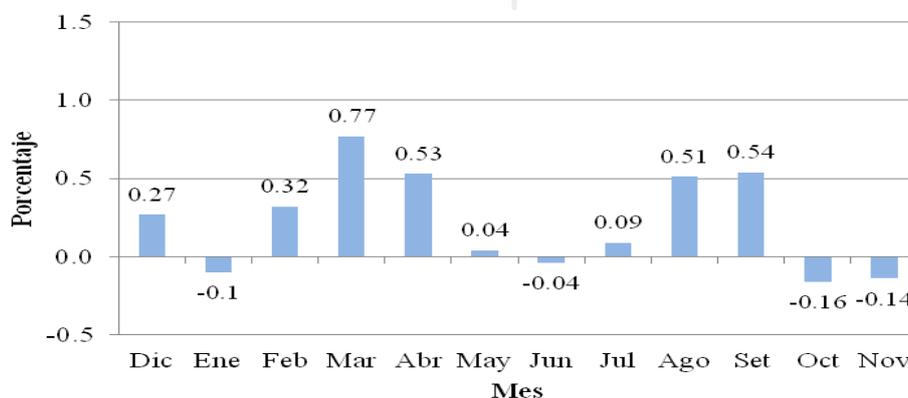


Figura 11. Índice de los precios al consumidor en Lima Metropolitana. Variación porcentual anual del IPC para el año 2012, Tomado de “Variación de los Indicadores de Precios de la Economía”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012b. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/01.html>

El ingreso promedio mensual, proveniente de la actividad principal de los trabajadores de Lima Metropolitana, registró S/.1,311.8. Comparado con lo registrado en el trimestre del año anterior, en el cual se incrementó en 3.9%, esto significó un aumento de S/.49.3 (INEI, 2011a).

En el período noviembre 2011-octubre 2012, las remuneraciones acumuladas de la actividad principal de los trabajadores asalariados e independientes de los distritos agrupados por conos, se incrementaron con respecto al mismo periodo del año anterior. Así, se presenta un incremento de 19,7% en los distritos de la Provincia Constitucional del Callao; 14.0%, en el cono centro; 11.4%, en los distritos del cono este; 10.6%, en los del cono sur, y 9.2% en los del cono norte. Ello evidencia un incremento en el poder adquisitivo de la población (INEI, 2011a).

Por otro lado, el 27.1% del total de ingresos de la actividad principal de Lima Metropolitana proviene de los distritos del cono centro; el 24.4%, de los distritos que conforman el cono este (El Agustino, entre otros), el 20.3%, de los del cono sur; el 19.6%, de los del cono Norte, y el 8.6% de los distritos de la Provincia Constitucional del Callao (INEI, 2011a).

Según los ámbitos geográficos, se observa que, en Lima Metropolitana, se obtuvo el gasto per cápita más alto, con S/.702.3; seguido del resto urbano, con S/.594.9. En el área rural, el gasto per cápita registró S/.287.8, con una brecha de S/.307.1 respecto al resto urbano y de S/.414.5 respecto a Lima Metropolitana. Comparando el gasto promedio, en el caso de Lima Metropolitana, se presenta un aumento de 1.2% (ver Figura 12).

A pesar de que la economía del Perú depende de los mercados internacionales y de las exportaciones, presenta mayores ventajas en comparación con otras economías de la región. Por ende, la ciudad de Lima, por ser la capital y el principal centro industrial y financiero del país, se beneficia. Esta concentra la mayor parte de la actividad económica, y su principal

rubro es la industria manufacturera, como también el comercio y los servicios. Los sectores industriales más relevantes son el textil, el alimentario y el pesquero (Scotiabank, 2011).

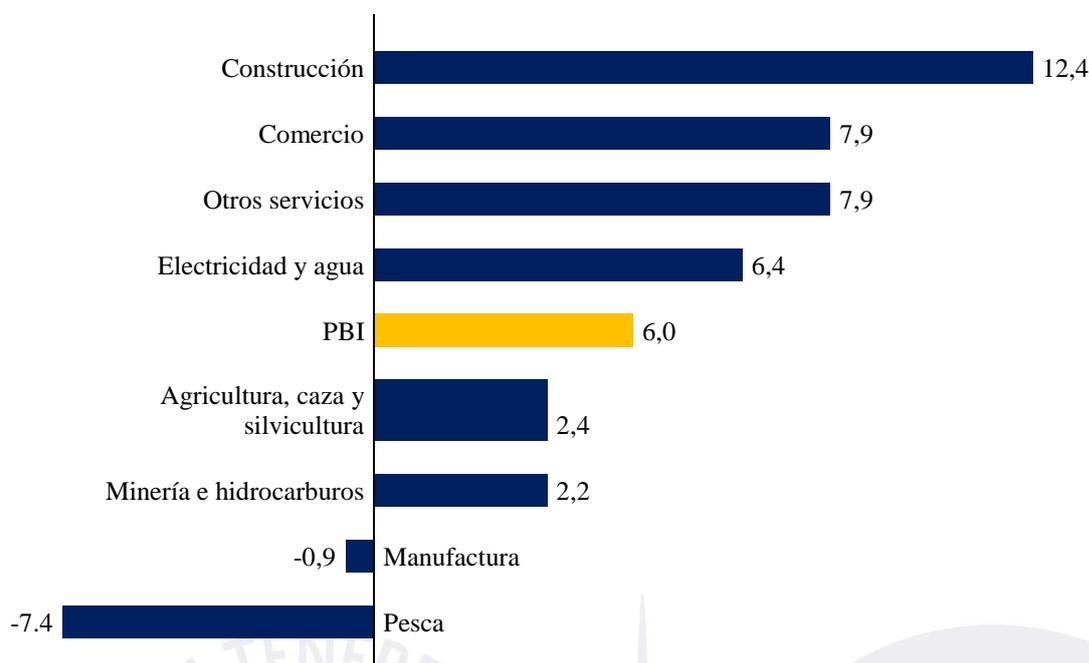


Figura 12. Producto bruto interno por actividad económica. Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2012”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012c.

<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14328.pdf>

La economía nacional mantiene su crecimiento en medio de la crisis internacional. Esto se debe a la ausencia de desequilibrios macroeconómicos en cuanto a los siguientes aspectos: (a) la estabilidad fiscal y externa, y (b) la medida monetaria y cambiaria, la cual atrae a los inversionistas, tanto extranjeros como nacionales. Según el INEI (2011a), a nivel departamental, se alcanzó el mayor crecimiento en la producción manufacturera del país, en los departamentos de Lima (17.2%), en La Libertad (15.0%), en Ica (11.4%) y en Arequipa (9.0%).

Por otro lado, se visualiza que existe mayor inversión en el sector de la construcción, tanto en la edificación de las viviendas, los centros comerciales, las construcciones comerciales, la infraestructura hotelera, las edificaciones residenciales y en los complejos industriales. Se hace notorio que, en el distrito de El Agustino, existe inversión, lo cual genera mayor demanda de trabajo.

En cuanto a la inversión extranjera, en el Perú se mantiene una tendencia creciente en los últimos años. En relación con el incremento proyectado de las inversiones, los especialistas prefirieron ser conservadores al proyectar el crecimiento en el 2012.

Al respecto, el departamento de Estudios Económicos de Scotiabank pronosticó un crecimiento de 8%. Sin embargo, en el período 2012-2013, se estimó las intenciones de invertir en los diversos sectores, incluyendo *retail* (tiendas de departamentos y supermercados), los bancos, la construcción e inmobiliaria y la minería e hidrocarburos (Scotiabank, 2012).

En el 2012, se empezó con niveles inflacionarios altos, de 4.2% en los últimos meses, incluyendo el mes de enero. En la segunda mitad del 2011, se registró los niveles inflacionarios por encima del rango planteado por el BCRP (1% a 3%), y es probable que demore en volver a ubicarse dentro de ese rango. A pesar de que las presiones inflacionarias internas empiezan a ceder, es probable que exista más resistencia a la baja, como se observa en la Tabla 17 (Scotiabank, 2012).

Tabla 17

Proyección de la Inflación y de la Tasa de Referencia

	2011	2012E	2013E
Inflación	4.74	3.00	2.50
Tasa de referencia	4.25	4.25	3.75

Nota. Tomado de “Perú: Proyecciones macroeconómicas 2012-2013”, por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/Datos/BWS_RE_1.1.12.pdf

Con el incremento del PBI, se generará mayores oportunidades para el país y para el distrito de El Agustino, debido a que el mercado se encuentra en constante crecimiento, lo que significa que mejorará la calidad de vida de la población y generará un incremento del poder adquisitivo y una mayor demanda de trabajo. Por lo tanto, se podrá consumir mayor cantidad de bienes y de servicios que elevan el bienestar. El aumento del PBI está

acompañado del de la población, el cual es el indicador del avance productivo del país, ya que genera el aumento de la recaudación tributaria. Sin embargo, esta situación se considera una amenaza para el país y para El Agustino, debido a que el nivel de informalidad no permite una gran recaudación en el distrito: el sector informal no paga impuestos ni contribuciones ni multas ni tasas.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población total de la provincia de Lima registró 7'861,745 habitantes, de los cuales 3'832,807 son varones (48.75%) y 4'928,938 son mujeres (51.25 %) (INEI, 2007). Se observa que se mantiene la proporción a nivel del país con 28'220,764 de habitantes constituida por 49.7% de hombres y 50.3% de mujeres (INEI, 2008a).

La población de la provincia de Lima constituye más del 90% de la población del departamento de Lima, y el 28% de la población nacional. Los distritos se clasifican, según su tamaño poblacional, en cinco estratos: (a) con más de 500,000 habitantes, (b) entre 300,000 y menos de 500,000, (c) entre 100,000 y menos de 300,000, (d) entre 50,000 y menos de 100,000, y (e) con menos de 50,000 habitantes (INEI, 2008a).

Entre 1993 y 2007, la población censada de la provincia de Lima se incrementó en 1'899,615 habitantes, equivalente a 135,687 habitantes por año, es decir, un aumento de 2.1% en promedio anual. Esta cifra supera el crecimiento observado a nivel nacional (1.6%).

La población de 15 a 64 años (68.2%) constituyó el grupo poblacional más frecuente; en segunda posición, se encontró la población menor de 15 años (25.0%); y en tercera, se ubicó la población de 65 años a más (6.8%). Sin embargo, el comportamiento mostrado por cada grupo de edad, en el período 1993-2007, ha variado (INEI, 2007).

En la provincia de Lima, la población en edad de trabajar (PET), se estimó en 5'837,514 personas. La PEA ascendió a 3'395,942 personas, de las cuales 2'010,859 son hombres y 1'385,83 son mujeres. Del total de personas que conforman la PEA de la

provincia de Lima, 3'274,973 personas tienen empleo, y 120,969 se encuentran desempleados. Tal como se aprecia en la Tabla 18, el número de ocupados afiliados a un seguro de salud es de 1'342,473 personas (INEI, 2008a).

Tabla 18

Provincia de Lima: Población en Edad de Trabajar por Grupo de Edad, según Distrito, 2007

Distrito	Total	Población de 14 y Más Años de Edad			
		Total	De 14 a 29 años	De 30 a 59 años	De 60 y más años
Total	5'837,514	100	39.9	47.5	12.6
Lima	240,343	100	35	47.8	17.2
Ancón	23,911	100	41.8	48.7	9.5
Ate	354,171	100	45.2	45.9	8.9
Barranco	28,133	100	29.8	48.5	21.7
Breña	66,630	100	33.2	47.7	19.1
Carabayllo	154,056	100	42.6	48.1	9.3
Chaclacayo	31,862	100	37.1	47.8	15.1
Chorrillos	219,635	100	39.9	48.3	11.8
Cieneguilla	20,009	100	43.2	45.5	11.3
Comas	369,331	100	39.4	47.9	12.7
El Agustino	135,639	100	42.8	46.2	11
Independencia	157,991	100	39.1	47.7	13.2
Jesús María	56,492	100	30.1	47.2	22.7
La Molina	107,693	100	34.6	50	15.4
La Victoria	152,906	100	38.4	45.7	15.9
Lince	46,838	100	30.7	47.9	21.4
Los Olivos	246,834	100	41.6	47.3	11.1
Lurigancho	124,760	100	43.3	46	10.7
Lurín	45,461	100	44.3	46.6	9.1
Magdalena del Mar	42,306	100	30.7	48.8	20.5
Magdalena Vieja	62,397	100	30.4	47.4	22.2
Miraflores	74,520	100	26.7	49	24.3

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

Según los resultados de los Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda, en la provincia de Lima, el 44.0% de la PET cursa la educación secundaria; el 41.9%, la educación superior; el 19.5%, la superior no universitaria; el 22.4%, la educación universitaria; el 11.8%, algún grado de educación primaria; el 2.2% no tiene nivel de educación, y el 0.1%, educación inicial, como se observa en la Figura 13 (INEI, 2008a).

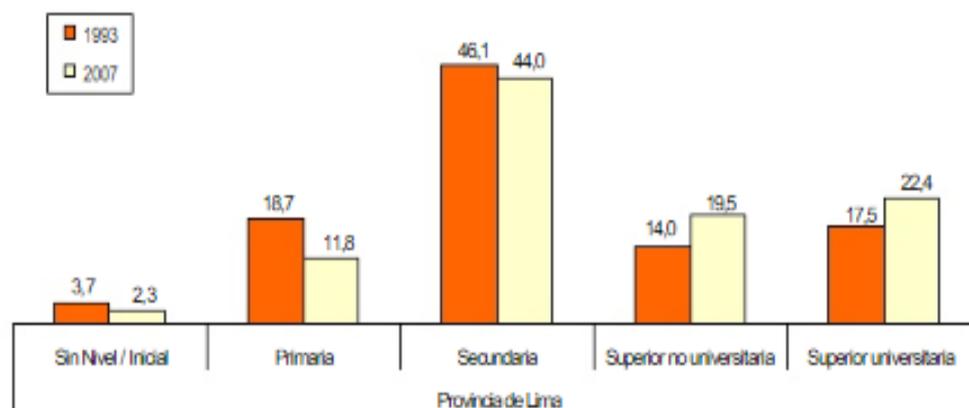


Figura 13. Población censada en edad de trabajar, según el nivel educacional alcanzado, 1993 y 2007. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Según el método de la línea de pobreza, en 2007, la provincia de Lima registró una población pobre de 18% y una población extremadamente pobre de 0.9%, con un ingreso per cápita de S/ 556.42. El mayor nivel de pobreza se encuentra en el distrito de Pucusana (35%), para el mismo año; mientras que, en el distrito de San Isidro, la pobreza solo representó el 1.3% de su población.

A la luz de estos datos, se evidencia que Pucusana tiene 27 veces más población pobre que San Isidro. Asimismo, Pucusana representó la mayor cantidad de población en extrema pobreza al interior de la provincia de Lima, con el 3%. Por el contrario, en Lima, existen cuatro distritos sin población en extrema pobreza: (a) San Isidro, (b) Miraflores, (c) Jesús María y (d) La Molina. El Agustino, por su parte, registra el 19.4% de población pobre y el 0.7% en extrema pobreza, con un ingreso familiar per cápita de S/ 502.67.

Por otro lado, en el 2007, la provincia de Lima registró una esperanza de vida al nacer de 75.9 años, valor casi tres años mayor que la esperanza de vida nacional, que alcanzó 73.1 años. Todos los distritos de la provincia de Lima presentaron valores entre 2.4 y 3.1 años, superiores al valor nacional (PNUD, 2011).

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La investigación tecnológica en el Perú es promovida mediante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT). Esta se encarga de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica.

Deficiente formación tecnológica y científica. En el Perú, existe un bajo presupuesto para la formación de personas en la investigación y el desarrollo, lo cual se agrava al compararse con otros países de Latinoamérica, como Argentina y Chile. Este aspecto debería convertirse en prioridad nacional para el Gobierno, el cual debe adoptar medidas que pretendan alcanzar la meta del 1% del PBI, puesto que en la actualidad solo representa el 0.01% (Ávalos, 2006).

La situación tecnológica del país puede resumirse en los siguientes puntos: (a) la inversión en la investigación y el desarrollo en el Perú asciende al 0.15% del PBI; (b) en Brasil alcanza el 1%, y (c) en Chile asciende al 0.7%. Asimismo, el número de patentes registrado por cada 100,000 habitantes es de 0.2%, mientras que en Brasil es 5.2%, y en Chile, 2.8% (Ávalos, 2006).

El uso de las herramientas tecnológicas de la comunicación es extendido en el Perú. En 2010, el 83.3% de los hogares de Lima Metropolitana contaba con telefonía móvil; el 54.5%, con telefonía fija, y el 24.5%, con el servicio de Internet (INEI, 2011b). Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), en el 2011, se pudo observar el bajo acceso a Internet en los hogares (MTC, 2011). Ver Figura 14.

La innovación y el desarrollo de las tecnologías es el punto débil del país, debido a que el apoyo del sector público y privado es sumamente bajo. La ciencia, la tecnología y la innovación en el Perú se encuentran en situación de emergencia, comparándola con la de los

países que más logros económicos y sociales han alcanzado, incluyendo a otras naciones de Latinoamérica.

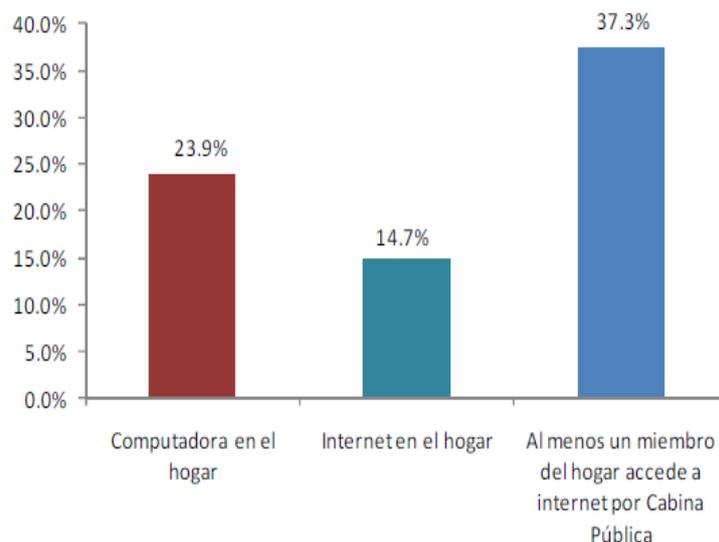


Figura 14. Comparación del acceso a Internet con el número de computadoras y de conexiones en las viviendas. Total nacional. Tomado de “Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2011.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/Plan%20Banda%20Ancha%20vf.pdf

Respecto a esta situación, no es factible mantenerla en el tiempo, puesto que se puede presentar el riesgo de perder la revolución del conocimiento y la tecnología que está cambiando al mundo, y quedarse en el subdesarrollo. Sin embargo, no se menciona que, en materia de ciencia, tecnología e innovación, el desempeño es deficiente, ni tampoco que, en el Perú y en el extranjero existen científicos, investigadores, profesores, ingenieros, empresarios y funcionarios públicos capacitados, los cuales, a pesar de contar con escasos recursos, contribuyen con el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación, y apoyan el progreso del país (Villarán & Golup, 2010).

En la última cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, realizado en Rusia, el Perú planteó mayores vínculos en cuanto a la innovación y la transferencia tecnológica (Andina, 2012b). En ese año, se suscribió un convenio de intercambio de la

transferencia tecnológica y de la información jurídica, además de la coproducción de los aviones de instrucción y su comercialización en la región, a mediano plazo.

Esto indica que existe oportunidad para el Perú, debido a que un incremento en I+D, en cuanto a la transferencia tecnológica y el desarrollo de las tecnologías de comunicación, permitirá generar mano de obra más calificada, mejorar la competitividad de las empresas y desarrollar nuevos productos.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con la Ley General del Ambiente, toda actividad humana que implique construcciones, obras, servicios, así como políticas, planes y programas públicos susceptibles de causar impactos ambientales significativos están sujetos al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley 28611, 2005). El Perú cuenta con una Política Nacional del Ambiente aprobada y difundida, que incluye entre sus objetivos (a) la adaptación de la población y sus actividades frente al cambio climático, y (b) el establecimiento de las medidas de adaptación, orientadas al desarrollo sostenible. El Ministerio del Ambiente (MINAM) cuenta con una Dirección General de Cambio Climático, Desertificación y Recursos Hídricos, y preside la Comisión Nacional de Cambio Climático, la cual diseña y promueve la Estrategia Nacional de Cambio Climático (el marco de todas las políticas y actividades relacionadas con el cambio climático que se desarrollen en el Perú), la misma que actualmente se encuentra en el proceso de actualización.

Como complemento, se presenta la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que establece la obligación de formular estrategias regionales de cambio climático. Tres regiones cuentan con dicha estrategia; nueve, con grupos técnicos regionales en cambio climático, y 11 han formulado proyectos de adaptación y mitigación en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Por otro lado, se creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), cuyo objetivo es el de conducir y desarrollar la planificación

concertada, que promueve actualmente la discusión del Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en el cual se incorporan lineamientos de política sobre este tema (Ley 27867, 2003).

La Dirección de Ecología y Protección del Ambiente (DEPA) es un órgano de línea de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), y presenta tres áreas: (a) Protección de Recursos Hídricos, (b) Protección de Recursos Naturales Flora y Fauna, y (c) Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica.

Los niveles de los contaminantes evaluados por DIGESA en Lima Metropolitana han experimentado una disminución progresiva en los últimos años, en relación con el material particulado en suspensión PM10 y PM2.5. Sin embargo, aún se encuentra por encima de los estándares de la calidad del aire, mientras que las concentraciones de dióxido de azufre y dióxido de nitrógeno se ubican por debajo de dichos parámetros (Ministerio de Salud, 2011).

Estos indicadores revelan que las medidas implementadas por las autoridades, como el ordenamiento del tráfico, las revisiones técnicas vehiculares, la conversión al sistema de gas natural y la eliminación del plomo de la gasolina, están generando estos resultados alentadores.

El Perú se encuentra en una zona sísmica, en el borde occidental de Sudamérica, donde se cruzan la placa de Nazca y la placa Sudamericana. Según el informe del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2009), un terremoto de 8.5 grados dejaría 200,000 viviendas colapsadas; 300,000 quedarían inhabilitadas; 2 millones de limeños y chalacos se quedarían sin refugio. Asimismo, se registrarían 51,019 muertos y 686,105 heridos, tal como se observa en la Figura 15.



Figura 15. Las graves secuelas de un terremoto de 8.5 grados. Tomado de “Las Graves Secuelas de un Terremoto de 8.5 grados”, s. f., *Dios en la Noticia*. Recuperado de <http://diosenlanoticia.org/wp-content/uploads/peru11.jpg>

Por otro lado, la Municipalidad de Lima realiza campañas para recolectar residuos de los aparatos electrónicos y eléctricos. La finalidad es reducir los impactos en la salud por la manipulación de estos objetos, que contienen sustancias como mercurio, cadmio, cromo y plomo, las cuales causan graves problemas para la salud y el medio ambiente.

El mejoramiento de la calidad del aire y el tratamiento del reciclaje permiten la conservación del medio ambiente, y promueven la calidad de vida de los habitantes. Sin embargo, Lima se encuentra amenazada por los sismos, debido a su ubicación geográfica, los cuales, como se apreció, causarían un alto índice de pérdidas humanas y económicas.

En la Tabla 19, se observa la Matriz de Oportunidades y Amenazas, sintetizada sobre la base del análisis PESTE.

Tabla 19

Matriz de Oportunidades y Amenazas a Partir del Análisis PESTE

N°	Oportunidades	N°	Amenazas
1.	Estabilidad económica y crecimiento sostenido en Lima Metropolitana (LM).	1.	Crisis internacionales y el incremento de los precios de alimentos y el petróleo pueden afectar el crecimiento de la economía.
2.	Tendencia creciente de la inversión extranjera y nacional en LM	2.	Situación crítica de la infraestructura de los servicios básicos en LM.
3.	Demanda de mano de obra capacitada en LM.	3.	Alta informalidad que afecta el desarrollo empresarial y la recaudación tributaria.
4.	Demanda creciente de complejos habitacionales en LM.	4.	Incremento de la inseguridad en LM.
5.	Demanda por el cuidado del medio ambiente en LM.	5.	Desastres naturales por la ubicación geográfica de LM.
6.	Ubicación geográfica privilegiada del país: <i>Hub</i> regional.	6.	Baja inversión en tecnología e innovación.
7.	Acceso a nuevos mercados por los TLC.	7.	Incremento de la contaminación ambiental.
8.	Población mayoritariamente joven: Bono demográfico en LM.		

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo con el análisis desarrollado en los puntos anteriores, se ha identificado los factores que pueden influir en el distrito de El Agustino, en la determinación de las oportunidades y las amenazas. Tal como se expone en la Tabla 20, la MEFE para el distrito cuenta con 16 factores determinantes del éxito, compuestos por ocho de oportunidades y ocho de amenazas.

El valor resultante luego de la ponderación respectiva es de 2.00, valor menor al promedio de 2.5. Esto indica que el distrito no considera las oportunidades ni tampoco las acciones para mitigar las amenazas. Además, no ha capitalizado en forma correcta las oportunidades que se le presentaron, y no ha neutralizado las amenazas del entorno.

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Externos para el Distrito de El Agustino

Oportunidades				
1.	Estabilidad económica y crecimiento sostenido en LM.	0.08	3	0.24
2.	Tendencia creciente de la inversión extranjera y nacional en LM.	0.08	3	0.24
3.	Demanda de mano de obra capacitada en LM.	0.08	3	0.24
4.	Demanda creciente de complejos habitacionales en LM.	0.04	2	0.08
5.	Demanda por el cuidado del medio ambiente en LM.	0.04	1	0.04
6.	Ubicación geográfica privilegiada del país: <i>Hub</i> regional.	0.08	1	0.08
7.	Acceso a nuevos mercados por los TLC.	0.04	1	0.04
8.	Población mayoritariamente joven: Bono demográfico en LM	0.08	2	0.16
		0.52		1.12
Amenazas				
1.	Crisis internacionales y el incremento de los precios de alimentos y del petróleo pueden afectar el crecimiento de la economía.	0.08	2	0.16
2.	Situación crítica de la infraestructura de los servicios básicos en LM.	0.08	2	0.16
3.	Alta informalidad que afecta al desarrollo empresarial y a la recaudación tributaria.	0.04	3	0.12
4.	Incremento de la inseguridad en LM.	0.08	2	0.16
5.	Desastres naturales por la ubicación geográfica de LM.	0.06	2	0.12
6.	Baja inversión en tecnología e innovación.	0.06	1	0.06
7.	Incremento de la contaminación ambiental.	0.08	2	0.16
		0.48		0.94
Total		1		2.06

3.5 El Distrito de El Agustino y sus Competidores

Según D'Alessio (2008), antes de elaborar la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR), es necesario identificar a los posibles competidores, referentes de comparación y sus fortalezas y debilidades. La evaluación se realizará con una muestra de los distritos y ciudades, y en pos de hallar la posición estratégica que requiere El Agustino.

Para realizar el análisis de competitividad del distrito, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), el cual analiza la estructura y el atractivo de una industria. Para el presente trabajo, el modelo se enfocará en los distritos de Lima Metropolitana. Este analiza las siguientes cinco fuerzas: (a) la rivalidad de los actuales competidores, (b) el ingreso potencial de los nuevos competidores, (c) el desarrollo potencial de los productos sustitutos, (d) el poder de negociación de los proveedores y (e) el poder de negociación de los compradores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se define como proveedores a aquellas empresas o instituciones que brindan servicios a la municipalidad. Estos han sido agrupados en servicios públicos y privados. Los servicios públicos los brinda el Estado, mediante sus distintas instituciones: (a) Ministerio de Salud, (b) Ministerio de Educación, (c) Policía nacional, (d) servicios de agua potable y alcantarillado, y (e) Ministerio de Economía. Debido a que estas instituciones pertenecen al Estado, el municipio dispone de mayor poder de negociación.

Respecto a los servicios privados, se puede mencionar a los servicios de luz, telefonía, limpieza pública, serenazgo, empresas y negocios. Al existir una mayor demanda de las empresas por estos servicios, su poder de negociación de los proveedores de servicios privados es bajo, si se les compara con los servicios públicos.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Se define como compradores a aquellas personas naturales o jurídicas que demandan servicios al distrito. Se ha identificado a los siguientes tipos de compradores: (a) los que viven en el distrito, (b) los que trabajan en él y (c) las industrias y los negocios instalados en el distrito.

Debido a la inseguridad ciudadana, los compradores pueden optar, dependiendo de su nivel económico, por mudarse, trabajar o migrar su industria o negocio a otro distrito. De

acuerdo con ello, se corrobora que, dependiendo del nivel de los ingresos, el poder de negociación de los compradores es alto.

3.5.3 Desarrollo potencial de los productos sustitutos

La inversión industrial migra a otros distritos, debido a que existen problemas que no son deseables para el comprador. Asimismo, se origina la rivalidad entre los distritos por la disputa de un terreno industrial o de vivienda. Ello genera el potencial de sustitución que permite evaluar la compra de un terreno en El Agustino o en otro distrito.

3.5.4 Ingreso potencial de nuevos competidores

Debido a que el distrito de El Agustino se encuentra entre los tres distritos más pobres de Lima Metropolitana, existe una amenaza que consiste en que se cree otro distrito con las mismas carencias. Además, para la creación de un nuevo distrito, se requiere de la promulgación de una nueva ley.

3.5.5 Rivalidad entre distritos competidores

El distrito de El Agustino compite con los distritos de Ate, Santa Anita y San Juan de Lurigancho, en cuanto al sector industrial, debido a que se ubican en lugares estratégicos para la instalación de fábricas y almacenes, por ejemplo, la carretera central. Cabe añadir que los distritos con los que compite disponen de mayores terrenos que ofertar. Además, existen los distritos del cono norte o del cono sur, que también pueden ofrecer terrenos para este fin.

Debido al desarrollo del Perú, la demanda de las viviendas se encuentra en crecimiento. El Agustino compite con los distritos con los que limita en este sector. Existen diversos proyectos de construcción de viviendas en distintas zonas. Entre estos, el ciudadano deberá escoger la mejor opción. Debe considerarse, adicionalmente, que el aspecto más importante es el de la seguridad. A continuación, en la Tabla 21, se presentan los factores críticos de éxito para el distrito de El Agustino.

Tabla 21

Factores Críticos de Éxito para el Distrito de El Agustino

Nº	Factores Críticos de Éxito
1.	Inversión privada en las industrias y el comercio.
2.	Seguridad urbana.
3.	Infraestructura de los servicios básicos.
4.	Gestión municipal eficiente y transparente.
5.	Capacidad financiera.
6.	Planificación urbana.
7.	Gestión ambiental y ecológica.
8.	Participación ciudadana.
9.	Imagen del distrito.
10.	Implementación de las tecnologías de la información.

3.6 El Distrito de El Agustino y sus Referentes

En el distrito de El Agustino, se cuenta con potencial suficiente para obtener una ventaja competitiva en comparación con los demás distritos, ya que dispone de una ubicación, tamaño y población similares a los de otros distritos que, con el transcurrir del tiempo, han logrado posicionarse y desarrollarse eficiente y sosteniblemente.

En el análisis, se ha podido identificar distritos de similares características, como las ciudades de Morón, en Argentina, y Yokohama, en Japón. El primero posee similitudes socioeconómicas con El Agustino, además de que, en dicha ciudad, se aplica el plan estratégico para el desarrollo del distrito.

El distrito de Yokohama, el cual es un referente por ser un centro industrial y financiero en Asia, cuenta con unos 3,4 millones de habitantes, y se extiende 20 km al sudoeste de Tokio. Una de sus principales características es que posee un centro industrial desarrollado y un importante centro marítimo, el cual es uno de los más importantes de Japón.

Por otro lado, posee una infraestructura importante. En la actualidad, se encuentra en su territorio el mayor rascacielos del país. En esta construcción, se ubican el Centro de

Convenciones Pacífico Yokohama, el Hotel Intercontinental y el Museo de Arte de Yokohama.

Además, la ciudad se convirtió en el centro de la zona industrial, donde los fabricantes más importantes construyeron sus factorías. Algunas de estas empresas son Nihon Kokan, Toshiba Corp., Nissan Motor Co., además de las industrias pesadas como Mitsubishi. También se encuentra, en Yokohama, centros industriales que producen navíos, productos petroquímicos y productos de acero y hierro. La ciudad es actualmente considerada como uno de los mejores lugares para vivir en Japón (Nipponia, 2001).

El distrito de Morón, por otro lado, se transformó en el polo comercial más importante de la zona este. Es el principal centro de transferencia de transporte público. La estación ferroviaria de Morón es la tercera en venta de boletos a nivel de país. Además, por su cercanía a Buenos Aires, experimentó un crecimiento de la actividad industrial, la cual se desarrolla e implementa sostenidamente.

También cuenta con una plaza principal, La Roche, la cual es una de las más visitadas por los turistas. Su centro comercial cuenta con numerosos negocios y galerías en las que se encuentra todo tipo de comercio. Hacia la zona sur, se sitúa el aeródromo del distrito, en el cual aterrizó el general Juan Domingo Perón. Estas características lo hacen un centro turístico importante.

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

Como refirió D'Alessio (2008), con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores y referentes son consideradas la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. La comparación realizada en la MPC considera a los distritos de La Victoria y Santa Anita como poblaciones similares, que poseen industrias y comercio. Estas deben servir de referente para el distrito de El Agustino.

En la Tabla 22, se han establecido 10 factores críticos de éxito, con pesos adecuados a las necesidades estratégicas del distrito. Se verifica que El Agustino presenta ponderaciones bajas en factores críticos de éxito, que son relevantes para el desarrollo de las estrategias, como la inversión privada y la seguridad urbana. Atacar estos dos factores debe ser una prioridad.

Tabla 22

Matriz Perfil Competitivo (MPC) para el Distrito de El Agustino

N°	Factores Críticos de Éxito	Peso	El Agustino		La Victoria		Santa Anita	
			Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
1.	Inversión privada en industrias y comercio.	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
2.	Seguridad urbana.	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24
3.	Infraestructura de servicios básicos.	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
4.	Gestión municipal eficiente y transparente.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5.	Capacidad financiera.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6.	Planificación urbana.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
7.	Gestión ambiental y ecológica.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
8.	Participación ciudadana.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
9.	Imagen del distrito.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
10.	Implementación de tecnologías de información.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Total		1.00		1.10		1.74		2.02

Nota. *Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Se ha tomado en cuenta la comparación de dos distritos: La Victoria y Santa Anita.

A continuación, en la Tabla 23, se aprecia la Matriz Perfil Referencial (MPR). En ella se establecen los mismos 10 factores críticos de éxito de la Tabla 22, con pesos adecuados a las necesidades estratégicas del distrito. Se verificó que Yokohama presenta la puntuación ponderada más alta en cuanto al factor crítico de la inversión privada en las industrias y el comercio. El Agustino debe reforzar este factor, y brindar las facilidades de la inversión a las nuevas empresas y a las corporaciones que deseen incursionar en el mercado peruano.

Tabla 23

Matriz Perfil Referencial (MPR) para el Distrito de El Agustino

N°	Factores Críticos de Éxito	Peso	El Agustino		Morón (Argentina)		Yokohama (Japón)	
			Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
1.	Inversión privada en industrias y comercio.	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36
2.	Seguridad urbana.	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
3.	Infraestructura de servicios básicos.	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
4.	Gestión municipal eficiente y transparente.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
5.	Capacidad financiera.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
6.	Planificación urbana.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
7.	Gestión ambiental y ecológica.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
8.	Participación ciudadana.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
9.	Imagen del distrito.	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
10.	Implementación de las tecnologías de información.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Total		1.00	1.10		1.98		2.84	

Nota. *Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Se ha tomado en cuenta la comparación dos distritos: Morón (Argentina) y Yokohama (Japón)

3.8 Conclusiones

Luego del análisis externo realizado, se concluye que el distrito de El Agustino no aprovecha de manera adecuada las oportunidades del entorno. Esto se comprobó por medio de la MEF. Se identificaron las posibles oportunidades que pueden ser aprovechadas, tales como (a) la estabilidad económica y el crecimiento sostenido de Lima, y (b) el incremento de los nuevos mercados por efecto de los TLC que se firmaron con otros países, los cuales impulsan la demanda de los productos no tradicionales. Esto podría impulsarse también, debido a la cercanía a la Carretera Central, al puerto del Callao y al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Estas ventajas podrían alinearse a la demanda del cuidado del medio ambiente, considerado como un elemento importante por un alto porcentaje de la población joven.

Entre las amenazas identificadas se consideraron las siguientes: (a) la situación crítica de la infraestructura de los servicios básicos; (b) los bajos niveles de la inversión en seguridad; (c) un nivel elevado de la contaminación ambiental en la capital, y (d) un bajo nivel en cuanto a investigación y desarrollo.

Asimismo, se identificó que la MPC no se encuentra en una posición destacada. Al considerar los factores críticos para el éxito, el distrito se encuentra en una situación de desventaja frente a los más destacados distritos limeños: La Victoria y Santa Anita. Por otro lado, la MPR permite comparar a El Agustino con los distritos modelos de otras capitales. Se observó que estos centraron su desarrollo en la inversión privada, en las industrias y el comercio. Esta decisión mejoró la calidad de vida de sus residentes.

Se pudo identificar, además, una alta demanda de mano de obra calificada y el bajo nivel educativo en las escuelas públicas, tanto en Lima como en el distrito. La baja inversión por parte del Estado en tecnología e innovación genera que esta demanda no se satisfaga.

Ante la amenaza de una crisis externa de las economías influyentes en el Perú, el crecimiento de la economía del país y del distrito se vería afectado en cuanto al desarrollo y al consumo de la población. Ello determinaría una desmejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

Finalmente, se concluye que el Perú, debido a su ubicación geográfica, se encuentra propenso a los desastres naturales. En el caso del distrito de El Agustino, a pesar de que tendría un impacto medio, ante un terremoto de 8.5 grados, la población no estaría preparada para afrontar este tipo de desastre.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El adquirir un correcto conocimiento interno de la organización del distrito de El Agustino va a permitir aprovechar y minimizar las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en la evaluación externa.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2008), el rol fundamental de los recursos de una organización es crear valor y si esta no lo genera en sus procesos a partir de los insumos que recibe de su entorno, entonces está condenada a desaparecer en el largo plazo. Las herramientas que se emplearán para el análisis de las áreas funcionales son las siguientes: (a) Administración y gerencia; (b) *Marketing* y ventas; (c) Operaciones y logística. Infraestructura; (d) Finanzas y contabilidad; (e) Recursos humanos; (f) Sistemas de información y comunicaciones, y (g) Tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2008) afirmó lo siguiente:

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superar la crisis y asegurar la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de compartir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales (p. 170).

De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la Municipalidad Distrital de El Agustino ejerce la jurisdicción en el distrito, lo administra y lo gerencia. La estructura orgánica de la municipalidad está compuesta por el Concejo

Municipal y la alcaldía. El Concejo Municipal, que ejerce las funciones normativas y fiscalizadoras, está integrado por el alcalde (representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa) y cinco regidores.

En el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), se afirmó lo siguiente:

Son fines de la Municipalidad Distrital de El Agustino el desarrollo humano, social, económico y cultural sostenible del distrito; asegurando una eficiente prestación de los servicios públicos locales, que satisfagan las necesidades de salubridad, el desarrollo de la vivienda, el abastecimiento, la seguridad, la cultura, la recreación, el transporte, y las comunicaciones; así como promover la representación política y organizacional de los vecinos del distrito, mediante los programas de participación vecinal (Municipalidad de El Agustino, 2011b, p. 2).

La estructura orgánica administrativa y las líneas de autoridad y funciones administrativas se detallan en el Manual de Organización y funciones (Municipalidad de El Agustino, 2011c). La organización de la Municipalidad Distrital de El Agustino está compuesta por los siguientes órganos: (a) el Gobierno y la Dirección, (b) el Control Institucional, (c) el asesoramiento, (d) el apoyo, (e) el apoyo administrativo y (f) la línea. En el Apéndice, se muestra la estructura orgánica administrativa de la municipalidad distrital de El Agustino.

El actual alcalde, para el período 2011-2014, es el Sr. Víctor Modesto Salcedo Ruiz, que pertenece al Partido Popular Cristiano, y ejerce su tercer mandato consecutivo. En los dos primeros períodos, 2003-2006 y 2007-2010, representó a la organización Unidad Nacional (Jurado Nacional de Elecciones, 2011). El hecho de ser reelegido por tercera vez evidencia el nivel aproximado de aceptación de su gestión municipal.

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE, 2012) afirmó lo siguiente acerca del periodo de gobierno de las alcaldías: “las elecciones municipales se realizan cada cuatro

años, el tercer domingo del mes de noviembre” (p. 183). Sin embargo, el período de cuatro años no es suficiente para poder concretar los planes a largo plazo, debido a que el tiempo de realización de estos planes es mayor a los años que dura la gestión municipal. Además, si no existe el compromiso de las nuevas autoridades que son elegidas para administrar el distrito, los planes desarrollados por la gestión anterior son cambiados de acuerdo a su priorización, más por un tema político, que por un asunto de importancia o de gestión.

Esta administración del distrito gestiona desde hace 10 años, y su labor es aceptable. Sin embargo, sus planes se caracterizan por ser a corto plazo, debido al interés político de presentar obras que se puedan concluir dentro de su período. La organización no muestra objetivos a largo plazo, debido a que mantiene la ineficiencia de sólidos planteamientos estratégicos.

Al apreciar la estructura orgánica administrativa de la Municipalidad de El Agustino, su verticalidad, los diversos órganos de apoyo y los niveles jerárquicos, así como los comités, se hace evidente una alta burocracia. Por otro lado, los requisitos mínimos para los puestos de la organización, que se presentan detalladamente en el *Manual de Organización y Funciones*, no son cumplidos necesariamente, y los puestos no están ocupados por personal idóneo y comprometido con el trabajo, lo que genera menor flexibilidad en los procesos y procedimientos, y deficiencias en la atención de los servicios que realiza la municipalidad.

Las municipalidades deben disponer de portales de transparencia que presenten la información y los documentos relacionados con los servicios y la gestión que realizan (Ley N° 27806, 2002). El distrito de El Agustino se ubicó en el puesto dos del *ranking* de portales de transparencia, en el año 2011, con 11 indicadores encontrados que representan el 91.67% (Lima como vamos, 2011).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2008), el *marketing* ejerce su función bajo las actuales condiciones de la competencia y la globalización. Debe ser entendido como la orientación empresarial, centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores, mediante la adecuación de la oferta de bienes y de servicios de la organización. Según Asensio (2008), el *marketing* de la ciudad orienta su actividad hacia los ciudadanos del municipio, los visitantes, los turistas, y los inversionistas. Este, entendido en su conjunto, es una filosofía de dirección, un modo de orientar la actividad productiva hacia la satisfacción de las demandas de los clientes. En el ámbito municipal, los clientes son los ciudadanos, por lo tanto, satisfacer sus demandas es el principio máximo que todo gestor, con vocación de servicio público, debe cumplir.

Se entiende que la gestión del distrito de El Agustino debe buscar la manera de atender las necesidades de la población, mediante una mejora de los servicios que ofrece, con el apoyo del sector privado en aquellos aspectos en que, por el tipo de necesidad de los clientes, el factor económico y las limitaciones de la municipalidad, no pueda brindarlo. La gestión del distrito debe buscar que las empresas privadas inviertan en él; para ello, debe mejorar los aspectos de la gestión, la seguridad y la infraestructura, de modo que lo hagan atractivo. A continuación, se expone el análisis del modelo de las cuatro pes del *marketing*:

Producto. Este punto comprende los servicios ofrecidos por el distrito a la población, mediante la Municipalidad de El Agustino, e incluye los siguientes elementos: (a) la seguridad ciudadana, la cual comprende las cámaras de videovigilancia, las casetas, los teléfonos de emergencia y los operativos de seguridad; (b) el registro civil, que abarca los servicios de matrimonios civiles, las separaciones convencionales y divorcios; (c) Defensa Civil; (d) los talleres y servicios, que comprende los que reciben los discapacitados y los que son brindados para toda la población; (e) la Defensoría Municipal (DEMUNA); (d) las

vacaciones útiles; (e) las licencias de edificación; (f) las licencias de funcionamiento, y (g) los tributos municipales.

En relación con los atractivos, El Agustino cuenta con el Museo Cementerio Presbítero Maestro, en el cual se ofrecen visitas nocturnas guiadas, denominadas *Noches de Luna Llena*. Estas consisten en un recorrido donde se narra la historia de los ilustres personajes que se encuentran enterrados allí. Este servicio genera ingresos para la Municipalidad de El Agustino.

Se ha considerado al distrito de El Agustino entre los más atractivos para el desarrollo comercial, luego de la inauguración del centro comercial Parque Agustino, operado por Viva y, Graña y Montero, en el 2011 (“Hay espacio para dos grandes *malls* en El Agustino”, 2012). Asimismo, existen conversaciones entre la Municipalidad de El Agustino y los ministerios respectivos sobre dos terrenos: el primero, que pertenece a SEDAPAL, y el segundo, el cuartel Barbones. El objetivo es poder utilizarlos y ofertarlos al sector privado, con el fin de construir dos grandes centros comerciales.

Además, existe un proyecto de una empresa estadounidense, para construir un gran centro de almacenamiento de línea blanca. Según Enfoque Municipal (2012), la municipalidad está coordinando, con el Gobierno central, la ejecución de dos importantes proyectos de construcción de viviendas, a fin de reducir el 56% de hacinamiento que tiene el distrito.

Promoción. Actualmente, la parte comunicacional y de promoción del distrito lo realiza la Municipalidad de El Agustino mediante su portal ubicado en la siguiente dirección web: <http://www.munielagustino.gob.pe> en donde se publica notas periodísticas, publicidad, actividades relevantes, desarrollo de actos protocolares, eventos oficiales, programas educativos y avisos de los centros de formación empresarial. También, se utilizan los

informativos de prensa por medio del periódico, la radio y la televisión, los paneles publicitarios en las calles del distrito, y los folletos comunicativos enviados a los hogares.

Precio. Los trámites que se realizan ante la Municipalidad están ordenados y publicados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), que se presenta en el portal web de la municipalidad. En este documento, se indica el nombre del trámite y el costo expresado en porcentajes de la unidad impositiva tributaria o UIT (Municipalidad de El Agustino, 2012b). Los precios de los bienes ofrecidos por las empresas privadas están regidos por el mercado de la oferta y la demanda.

Plaza. La ubicación geográfica del distrito es una fortaleza que le permite tener acceso vial a la Carretera Central y a otras zonas comercialmente más desarrolladas. Ello le permite mantener condiciones que propicien el desarrollo de nuevas industrias, comercios y mercados. Con respecto al canal de distribución de los servicios ofrecidos por el distrito, estos se hacen efectivos mediante la oficina destinada a los trámites administrativos, ubicada en la sede central, en la avenida Riva Agüero 1358. Para los otros servicios que ofrece, se utilizan los locales idóneos, cercanos a la población.

El distrito de El Agustino aún no cuenta con una imagen y posicionamiento definidos que representen la marca del distrito. Al respecto, Asensios (2008) indicó lo siguiente:

Una marca de ciudad contribuye a crear valor y a marcar preferencias, fidelizando el producto. Construir una marca de ciudad nos obliga a identificar los atributos de un producto denominado ciudad, los beneficios que ese producto reporta al público objetivo, los valores en que se sustenta y, en definitiva, la personalidad que posee (p. 36).

Como se mencionó anteriormente, no existe un plan para posicionar el nombre del distrito a nivel de Lima Metropolitana, lo cual es el punto final del proceso del *marketing* municipal.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El distrito de El Agustino cuenta, en la actualidad, con el centro comercial Parque Agustino, construido gracias a la participación de la inversión privada, realizado por la empresa Graña y Montero. Está ubicado en el jirón Ancash, en el espacio que ocupaba el cuartel La Pólvara. Se ha elevado el valor del metro cuadrado en la zona de US\$150 a US\$400, aproximadamente. Asimismo, se evalúa la construcción de dos centros comerciales: el primero en el terreno de SEPADAL, y el segundo, en el cuartel Barbones (“Hay espacio para dos grandes *malls* en El Agustino”, 2012).

En el distrito existen nuevos polos de desarrollo, que incluyen negocios familiares en los bulevares, la formación de las MYPE y PYME, la conformación de los Comités de Promotores de Desarrollo Económico (PRODECO) y la capacitación con aliados estratégicos, como los organismos no gubernamentales (ONG) siguientes: CENDIPP, ASPEM Cálida y D’Gallia. Desde el 2003 hasta el 2011, se entregaron 5,175 licencias de funcionamiento, debido a la simplificación administrativa. Asimismo, se crearon empleos para cientos de jóvenes agustinianos, con bolsas de trabajo en numerosas empresas, talleres de capacitación, ferias, etc. (Municipalidad de El Agustino, 2013).

Respecto a la infraestructura deportiva, el distrito de El Agustino cuenta con 63 losas deportivas, entre las que se encuentran: (a) el estadio municipal, (b) siete minicomplejos de fútbol, y (c) un complejo de fútbol, todos ellos con *grass* sintético (Lima como vamos, 2011). También cuenta con una escuela municipal de ajedrez, una academia municipal preuniversitaria (PRE MUNI) y un moderno bulevar cultural, ubicado en el complejo habitacional Los Parques del Agustino (Willax.tv, 2011).

En cuanto al servicio de serenazgo, según la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización (Ciudad Nuestra & Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2011), existe una evaluación favorable. El distrito ha sido considerado dentro de los seis distritos cuya

evaluación favorable creció más entre 2011 y 2012: pasó del puesto 26, en el 2011, con 23.8%, al puesto 18, en el 2012, con 39.5%. Es decir, se evidencia un incremento del 15.7%. Asimismo, en el promedio de los distritos de Lima, en el 2012, registró 34.4%.

El servicio de gestión integral de residuos sólidos es insuficiente, según el Informe de Mejoramiento de la Gestión Integral de los Residuos Sólidos Municipales en el distrito de El Agustino (Municipalidad de El Agustino, 2010). Los residuos sólidos aumentaron de 34.461 t, en 2005, a 43.532 t, en el 2009. Adicionalmente, la tasa de crecimiento anual de los residuos sólidos alcanzó el 3%, y el ratio de generación per cápita diario, 0.65 kg/habitante/día. Según el reporte, los residuos sólidos de los espacios públicos se almacenan en cilindros y papeleras, que en conjunto tienen una capacidad de almacenamiento de 3.86 t/día. Sin embargo, según el trabajo de campo realizado, existen aproximadamente 10 t de residuos que se dejan en las calles sin ser almacenados, y que deben ser recolectados por la municipalidad. Después de presentar las deficiencias desde la generación, la manipulación inadecuada y la disposición final de los residuos sólidos, es necesario brindar la solución, con el fin de satisfacer las necesidades básicas para formar la ciudad saludable.

Respecto al desarrollo ambiental, según el *Boletín de Estadísticas Ambientales* del INEI (2012), en El Agustino, se presenta un mayor nivel de contaminación con polvo atmosférico sedimentable (PAS), con 30.0 tk²/mes, lo que equivale a seis veces lo recomendado por la OMS. Esto se debe principalmente a fuentes estacionarias, dedicadas a la fundición y quema de materiales orgánicos. Ante esto, la municipalidad ha pedido erradicar la fábrica MEPSA, debido al alto índice de contaminación que afecta seriamente a la población de El Agustino. En la gestión actual, se ha logrado incrementar de 2 m² de área verde por habitante a 3.5 m² (Municipalidad de El Agustino, 2013).

Según el Segundo Informe de Resultados de Calidad de Vida (Lima como vamos, 2011), el distrito de El Agustino no cuenta con parques zonales. En el plan de acción para

2014, se presentó la mejora de los espacios públicos; sin embargo, no se consideró crear un parque zonal en este distrito.

Según el documento Análisis de Situación de Salud de la Provincia de Lima (Ministerio de Salud, 2011), en el análisis de la identificación de las prioridades sanitarias y la priorización de los territorios vulnerables, el distrito obtuvo una puntuación baja (menor de 1), lo que indica que se presentan los problemas en todos los indicadores utilizados en el análisis factorial. Para solucionar esto, es necesaria la atención de los sectores e instituciones del Estado, los cuales deben considerar la deficiencia en la cobertura adecuada de los servicios de salud, y en la calidad del nivel de atención a los ciudadanos del distrito. Según el Segundo Informe de Resultados de Calidad de Vida (Lima como vamos, 2011), los principales problemas de la salud son el maltrato a los pacientes y la falta de doctores y hospitales.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

D'Alessio (2008) expuso lo siguiente:

El Área de Finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversiones, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo) (p. 176).

Los recursos económicos que administra el municipio provienen de dos fuentes principales: (a) los recursos directamente recaudados, y (b) los recursos transferidos desde el Gobierno central, clasificados en ordinarios y determinados.

Los recursos directamente recaudados por el municipio corresponden a los impuestos municipales (el impuesto predial, las licencias, los arbitrios, el impuesto vehicular, la alcabala, entre otros). De acuerdo con lo indicado en el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal (MEF, 2004).

Los recursos ordinarios son los recursos directamente recaudados y transferidos por el Gobierno central, para ser usados en el financiamiento de los programas sociales (el programa del vaso de leche y los comedores populares). Los recursos determinados están compuestos por los siguientes elementos: (a) el canon minero, (b) el canon pesquero, (c) el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMÚN), (d) la renta de aduana y (e) los tragamonedas (MEF, 2012).

Según el Segundo Informe de Resultados de Calidad de Vida (Lima como vamos, 2011), el distrito de El Agustino se encontró entre los 10 distritos que alcanzaron la mayor ejecución de la inversión del presupuesto asignado, con el 76.1 %. Además, se posicionó dentro de los 10 distritos con menor presupuesto per cápita y con un presupuesto PIM 2011 de S/.36'060,160, para el 2011, estimado en 189,332 habitantes, lo que presenta un presupuesto per cápita anual de S/.190. En el distrito de El Agustino, el rubro más importante corresponde a los recursos directamente recaudados, tales como los impuestos municipales (el impuesto predial, las licencias, los arbitrios, el impuesto vehicular, la alcabala), con un presupuesto institucional de apertura equivalente a S/.8'792,404 (ver Figura 16).

En El Agustino, el presupuesto institucional de apertura (PIA) es elaborado por la Gerencia de Presupuesto y Planificación, de acuerdo al Plan Operativo Institucional del Municipio. Luego, el documento es presentado al Concejo Municipal para su aprobación. Finalmente, es enviado al MEF para su aprobación y publicación en el portal web de Transparencia Económica Perú (MEF, 2013).

El PIA es el presupuesto inicial del municipio, el cual es responsable de actualizar dicha información. El presupuesto participativo es un instrumento de política y de gestión, mediante el cual las autoridades locales y las organizaciones de la población definen, en conjunto, la orientación de los recursos. Estos se encuentran vinculados a la visión y a los objetivos del distrito (MEF, 2013).

GASTOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2do Trimestre 2011								Fecha de actualización: 09/04/2012 15:52:52
Detalle	Presupuesto Institucional Apertura (1)	Presupuesto de Insitucional Modificado (2)	Ejecución de Trimestre Anterior (3)	al Ejecución Trimestre (4)	al Ejecución (5)=(3)+(4)	Total Saldo (5)	(6)=(2)- (7)=(5)/(2)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	S/. 6,208,279	S/. 7,240,599	S/. 1,409,470	S/. 1,552,068	S/. 2,961,538	S/. 4,279,061		41%
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	S/. 8,782,404	S/. 9,689,426	S/. 1,720,616	S/. 2,253,746	S/. 3,974,362	S/. 5,715,064		41%
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	S/. 0	S/. 1,737,484	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 1,737,484		0%
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/. 0	S/. 19,136	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 19,136		0%
5. RECURSOS DETERMINADOS								
- Canon, sobrecanon, regalías y participaciones	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0		0%
- Participación en rentas de aduanas	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0		0%
- Contribuciones a fondos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0		0%
- Fondo de compensación municipal	S/. 4,660,314	S/. 4,668,428	S/. 1,233,998	S/. 1,221,337	S/. 2,455,335	S/. 2,213,093		53%
- Impuestos municipales	S/. 7,464,588	S/. 8,227,588	S/. 936,674	S/. 1,684,997	S/. 2,621,671	S/. 5,605,917		32%
- Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	S/. 92,694	S/. 4,477,499	S/. 2,099	S/. 3,701	S/. 5,800	S/. 4,471,699		0.13%
SUB-TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS	S/. 12,217,596	S/. 17,373,515	S/. 2,172,771	S/. 2,910,035	S/. 5,082,806	S/. 12,290,709		
TOTAL	S/. 27,208,279	S/. 36,060,160	S/. 5,302,857	S/. 6,715,849	S/. 12,018,706	S/. 24,041,454		33%

Figura 16. Gastos por fuente de financiamiento de la Municipalidad de El Agustino, segundo trimestre, 2011. Tomado de “Transparencia”, por la Municipalidad del Agustino, 2011a. Recuperado de <http://www.munielagustino.gob.pe/transparencia/>

A partir del análisis de la información del balance general y del estado de gestión al 31 de marzo del 2011, se identificó un ratio de liquidez general de 2.62. Esto quiere decir que el activo corriente es 2.62 veces más grande que el pasivo corriente, o que por cada nuevo sol de deuda, el municipio cuenta con S/. 2.72 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Con respecto al ratio de la prueba defensiva se obtuvo un 32.4% de liquidez, es decir, se cuenta con 32.4% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta. Finalmente, con respecto al capital de trabajo, se obtuvo un ratio de S/.14'948,997.88; este monto es lo que le quedaría al municipio después de pagar sus deudas inmediatas (ver Figura 17).

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS				Fecha:		11/08/2011	
Dirección General de Contabilidad Pública				Hora:		16:58:28	
Versión 11.08.0				Pag:		1 de 1	
				F. Int:		11/08/2011 09:49	
						EF-1	
BALANCE GENERAL							
AL 31 DE MARZO DEL 2011							
(EN NUEVOS SOLES)							
DEPARTAMENTO 15 LIMA							
PROVINCIA 01 LIMA							
ENTIDAD 11 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL AGUSTINO (301260)							
ACTIVO				ACTIVO			
PASIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
	Nota				Nota		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	3	S/.	3,153,253.63	Obligaciones Tesoro Público	15	S/.	377,009.82
Inversiones Disponibles	4	S/.	-	Sobregiros Bancarios	16	S/.	-
Cuentas por Cobrar (Neto)	5	S/.	19,121,305.13	Cuentas por Pagar	17	S/.	6,072,928.25
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	6	S/.	47,276.27	Operaciones de Crédito	18	S/.	-
Existencias (Neto)	7	S/.	1,369,350.43	Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	19	S/.	1,899,798.38
Gastos Pagados por Anticipado	8	S/.	471,763.00	Otras Cuentas del Pasivo	20	S/.	864,214.13
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		S/.	24,162,948.46	TOTAL PASIVO CORRIENTE		S/.	9,213,950.58
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	9	S/.	19,981.76	Deudas a Largo Plazo	21	S/.	-
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	10	S/.	-	Beneficios Sociales y Oblig. Prev.	22	S/.	1,227,837.53
Inversiones (Neto)	11	S/.	-	Ingresos Diferidos	23	S/.	430.62
Edificios, Estructuras y Act. No Prod. (Neto)	12	S/.	63,113,080.07	Otras Cuentas del Pasivo	24	S/.	-
Vehículo, Maquinarias y Otros (Neto)	13	S/.	505,083.18	Provisiones	25	S/.	-
Otras Cuentas del Activo (Netos)	14	S/.	3,706,116.89	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		S/.	1,228,268.15
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		S/.	67,344,261.90	TOTAL PASIVO		S/.	10,442,218.73
TOTAL ACTIVO		S/.	91,507,210.36	PATRIMONIO			
Cuentas de Orden	30	S/.	21,451,439.93	Hacienda Nacional	26	S/.	71,950,519.89
				Hacienda Nacional Adicional	27	S/.	-
				Reservas	28	S/.	-
				Resultados Acumulados	29	S/.	9,114,471.74
				TOTAL PATRIMONIO		S/.	81,064,991.63
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		S/.	91,507,210.36
				Cuentas de Orden	30	S/.	21,451,439.93

Figura 17. Balance General Municipalidad de El Agustino a marzo 2011. Tomado de "Lista de Planes", por la Presidencia del Consejo de Ministros, s. f. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes.asp?id_entidad=10059&id_tema=49

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más importante de toda organización: (a) moviliza los recursos tangibles e intangibles; (b) pone en funcionamiento el ciclo operativo, y (c) establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D' Alessio, 2008).

El distrito de El Agustino cuenta con una PET de 135,639 habitantes, los cuales representan el 75.2% de la población del distrito (INEI, 2007). A pesar de contar con un bono demográfico, el porcentaje de la PEA que ha alcanzado un nivel superior educativo es del 31.8%, nivel inferior al de la ciudad de Lima, que es del 49.1%. El ingreso per cápita familiar del distrito es de S/.621 (INEI, 2008a).

Por otro lado, la tasa de analfabetismo para personas mayores de 15 años es de 2.8%. Respecto a los datos sobre la asistencia escolar del distrito, se obtuvo que, en el rango de tres

a cinco años, el 68.6% de la población asiste a la escuela, en el rango de los 6 a 11 años se obtiene un 96.4%, y en el rango de 12 a 16 años, es de 90.2% (INEI, 2008a).

Respecto a la organización de los recursos humanos dentro del Municipio, la Subgerencia de Recursos Humanos y la Seguridad Interna son los órganos de apoyo técnico, los cuales se encargan de gestionar los recursos humanos y de ejecutar los procesos de selección, contratación, evaluación, promoción del personal, control de asistencia, remuneraciones, pensiones, relaciones laborales, capacitación y bienestar del personal. Estos dependen jerárquica, funcional y administrativamente de la Gerencia de Administración y Finanzas, la cual está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de Subgerente, designado por el Alcalde y recomendado por el Gerente Municipal.

En cuanto a las calificaciones profesionales y a la mano de obra, no se puede asegurar la experiencia obtenida para dichos cargos, observando que el personal no se encuentra suficientemente capacitado; esto se refleja la falta de incentivo a las competencias necesarias para poder salir de la nómina de los distritos más pobres.

Acerca del nivel de las remuneraciones y los beneficios, estos son establecidos por la municipalidad, de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) en donde se establecen los sueldos fijados mediante los acuerdos del Concejo Municipal. Estos deben ser publicados en un diario encargado de las noticias oficiales. La escala remunerativa presentada por el municipio es proporcionada en función a la evaluación de la Gerencia de Presupuesto y Planificación, y a la sesión de Concejo, que determina y aprueba los sueldos de los directores, los funcionarios, los técnicos y los auxiliares. El presupuesto de los distritos es otorgado, de acuerdo a la población y a la jurisdicción territorial.

Respecto a la estructura organizacional, de acuerdo con el Artículo 8 del Reglamento de Organización y Funciones, la estructura orgánica de la municipalidad es gerencial y se plantea de la siguiente manera (Municipalidad de El Agustino, 2011b): (a) órganos de

gobierno, conformado por el Concejo Municipal y la Alcaldía; (b) órganos de alta dirección, conformado por la Gerencia Municipal; (c) órganos consultivos de concertación, participación, fiscalización y coordinación vecinal; (d) órgano de control institucional; (e) órgano de asesoramiento; (f) órgano de apoyo; (g) órganos de apoyo administrativo; y (h) órganos de línea.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

D'Alessio (2008) mencionó lo siguiente acerca de esta categoría:

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

Actualmente, la municipalidad de El Agustino carece de un sistema integrado que corresponda a una organización que define sus áreas funcionales y operativas como parte fundamental de la administración del distrito. Esto produce la demora y la falta de retroalimentación de la información y de la gestión integral en línea, la cuales no colaboran con la mejora continua mediante la incorporación de nuevas prácticas para el desarrollo del mismo distrito.

La municipalidad cuenta con el *software* Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), con el cual se realizan los siguientes tipos de operaciones: (a) encargo interno, (b) encargo interno para viáticos, (c) gasto fondo fijo para caja chica, (d) gasto-encargo, (e) encargo otorgado, (f) gasto-fondo para pagos en efectivo, (g) gasto-adquisiciones de bienes y servicios, (h) gasto planillas, (i) gasto fondo caja chica, (j) gasto fondo para pagos en efectivo, entre otros. Todas estas operaciones permiten que la contabilidad y el Departamento de Información Financiera se encuentren en línea y generen sus estados financieros a tiempo.

El distrito de El Agustino aún no cuenta con un *software* especializado en video vigilancia, para lo cual se requiere conectividad especial hacia los distintos grupos de cámaras y computadoras cliente. Esta sería una tecnología que apoyaría, en forma sustancial, la gestión de seguridad.

El municipio cuenta con una página web (<http://www.munielagustino.gob.pe/>), la cual brinda la información general para los ciudadanos del distrito. Se observa que esta no es aprovechada para la gestión de gobierno digital; asimismo, carece de la interacción con el usuario, en lo concerniente al seguimiento de los trámites en línea. Por lo tanto, es necesario convertir al distrito en el gobierno digital, de manera que incentive a los ciudadanos a establecer una comunicación digital. La automatización de los procesos para la atención de servicios es necesaria.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2008), este séptimo elemento debe ser revisado en pos de las siguientes finalidades: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia; (b) mejorar la calidad de los productos y procesos; (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

No se ha podido hallar información sobre las inversiones que ha realizado la gestión en cuanto a la tecnología, aplicada a los procesos administrativos y operativos. Es de esperarse que el municipio no incremente la debilidad tecnológica que le impide alcanzar desempeños competitivos.

La inversión tecnológica del distrito se ha focalizado en la implementación de los sistemas de seguridad ciudadana, los cuales representan un factor clave en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y en el desarrollo industrial y comercial. El sistema denominado Sistema de Video Seguridad Inalámbrica consiste en una plataforma de

videovigilancia inalámbrica que está conformada por una red de cámaras (tres unidades), ubicadas estratégicamente en las principales calles y zonas con alto índice delincriminal. Este sistema permite reducir el número de incidencias de robo en los puntos donde se ubican las cámaras y en un radio aproximado de 400 metros. Asimismo, está conformado por una plataforma de comunicaciones de banda ancha, basada en una plataforma IP, con el fin de asegurar el ancho de banda para las múltiples aplicaciones.

Adicionalmente, se ha implementado el sistema de Alerta Agustino, el cual permite, ante eventos importantes o en caso de emergencias, alertar a los siguientes agentes: policía, móviles municipales, ambulancias del sistema de emergencias, bomberos y Defensa Civil. El sistema incluye el acceso de los comercios, mediante el POS de VISA, utilizado para compras con tarjetas de débito/crédito; a las computadoras conectadas a Internet, a los mensajes de texto de teléfonos celulares, a los navegadores de teléfonos móviles (WAP), a las redes sociales (Facebook y Twitter), y también a los equipos de comunicación (ver Figura 18).

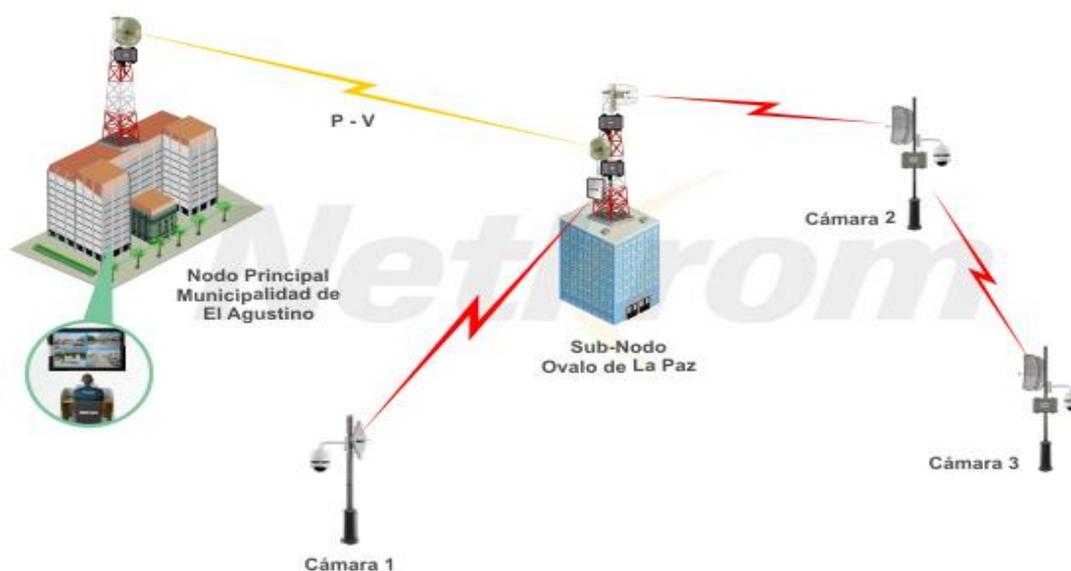


Figura 18. Esquema del Sistema de Video Seguridad Inalámbrica del distrito de El Agustino. Tomado del “Portal de la Municipalidad de El Agustino”, por la Municipalidad del Agustino, s. f. Recuperado de <http://www.munielagustino.gob.pe/>

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de aplicar el análisis interno, se ha identificado las principales fortalezas y debilidades de El Agustino. La MEFI para el distrito cuenta con 12 factores claves de éxito, que albergan seis fortalezas y seis debilidades, tal como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores Clave de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
N°	Fortalezas			
1.	Promoción en el desarrollo de las PYME y MYPE.	0.1	4	0.4
2.	Promoción e incentivo del deporte y la cultura.	0.08	3	0.24
3.	Ejecución de proyectos de inversión pública.	0.1	4	0.4
4.	Compromiso y participación vecinal.	0.08	3	0.24
5.	Ubicación del distrito.	0.08	3	0.24
6.	Se cuenta con áreas para el desarrollo urbano, comercial e industrial del distrito.	0.08	3	0.24
		0.52		1.52
N°	Debilidades			
1.	Servicios administrativos complejos y bajo nivel de automatización.	0.07	2	0.14
2.	No cuenta con una imagen y posicionamiento definido.	0.07	2	0.14
3.	Deficiente control ambiental y manejo de residuos sólidos.	0.08	1	0.08
4.	Insuficientes servicios básicos para la población del distrito.	0.1	1	0.1
5.	El presupuesto per cápita familiar del distrito es bajo.	0.08	1	0.08
6.	El porcentaje del PEA con educación superior del distrito está por debajo del promedio de Lima.	0.08	1	0.08
		0.48		0.62
	Total	1		2.14

4.3 Conclusiones

A partir del análisis interno, se concluye que, en la administración del distrito, existe verticalidad en su estructura organizacional; se verificó, además, la gran cantidad de órganos y gerencias. Esto genera una burocracia en la atención de los servicios y en los procesos internos y externos del municipio. A pesar de que la municipalidad del distrito cuenta el ROF, esto no garantiza que los trabajadores municipales cumplan con las calificaciones o la

experiencia necesaria para desempeñar el cargo eficientemente. En cuanto a la transparencia municipal, se está cumpliendo con publicar la gestión y los documentos en el portal web de la Municipalidad de El Agustino (<http://www.munielagustino.gob.pe/>).

Los principales recursos con los que cuenta el distrito, que son administrados por el municipio, son directamente recaudados y transferidos por el Gobierno central. El Agustino se encuentra dentro de los 10 distritos con presupuesto per cápita más bajo de Lima. Sin embargo, se incluye también entre los 10 distritos que alcanzaron un mayor nivel de ejecución de los proyectos de inversión pública.

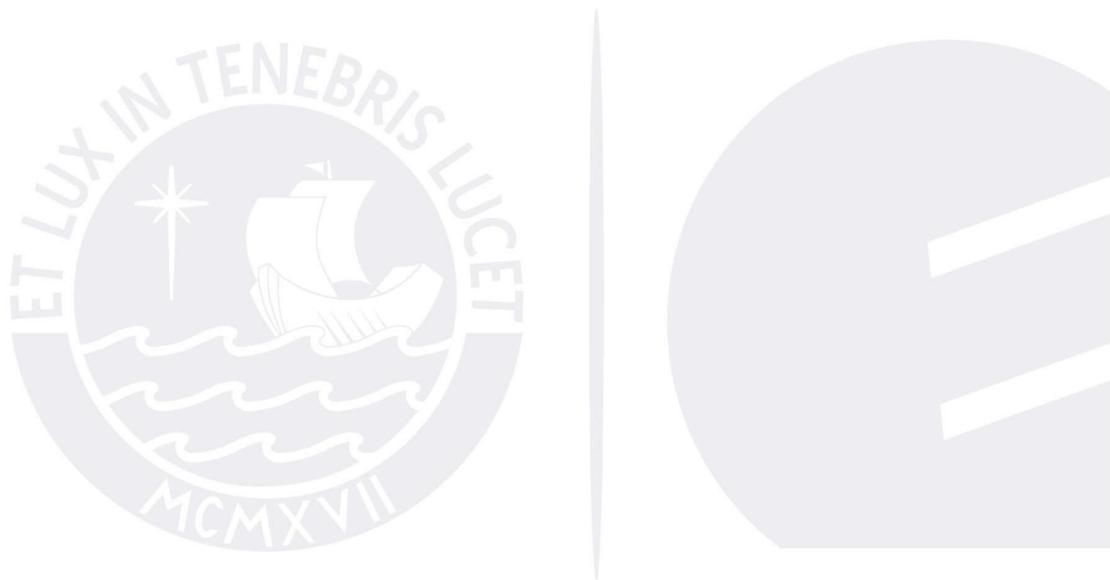
En función del análisis de *marketing* municipal, el distrito de El Agustino se ha tornado atractivo, de tal manera que permite las nuevas inversiones y los proyectos de las empresas privadas, especialmente, los de las inmobiliarias. Sin embargo, se identifica que el distrito no presenta una imagen ni un posicionamiento definido que lo represente, lo cual es el objetivo del *marketing*.

Respecto a la tecnología, la investigación y el desarrollo, no se ha podido hallar la información sobre las inversiones que, en cuanto a la tecnología, realizó la gestión, para mejorar los procesos administrativos y operativos. Las inversiones en tecnología se orientan, en el caso de El Agustino, hacia los sistemas de seguridad. Ello ha contribuido a mejorar la calidad del servicio y la percepción favorable del serenazgo del distrito.

La implementación de los talleres para la creación de la PYME ha generado el incremento de las licencias de los nuevos negocios y del empleo para los jóvenes agustinianos. Ello ha mejorado la economía, y, por ende, la calidad de vida de los habitantes. Además, se ha identificado que la municipalidad promueve e incentiva el deporte y la cultura en el distrito, mediante la implementación de los centros deportivos y culturales. Estos cumplen con alejar a la población joven de la delincuencia y del pandillaje.

Se identifica un problema relativo a la contaminación del aire. Se experimenta un PAS de 30.0 tk²/mes (seis veces superior a lo permitido) y una gestión deficiente de los residuos

sólidos (la generación, el manipuleo inadecuado y la disposición final). Ante esto, se debe brindar soluciones, con el fin de satisfacer las necesidades básicas y conformar un distrito saludable. Además, es necesaria la incorporación de espacios públicos que permitan contrarrestar la contaminación ambiental, debido a que El Agustino no cuenta con parques zonales. A pesar de que el m² de área verde por habitante se ha incrementado de 2.0 m² a 3.5 m², esto resulta aún insuficiente para el desarrollo ambiental de El Agustino.



Capítulo V: Intereses del Distrito de El Agustino y Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2008), los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a la organización hacia la visión establecida. Estas estrategias deben ser (a) cuantitativas, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidas por todos, (e) desafiantes, (f) jerarquizadas, (g) alcanzables, (h) congruentes y (i) asociables a un horizonte de tiempo.

5.1 Intereses del Distrito de El Agustino

Tomando como base los intereses nacionales planteados en el Capítulo III, se ha definido los siguientes intereses del distrito, que están alineados con los objetivos nacionales.

- Seguridad ciudadana: Se debe garantizar a la población y a las empresas establecidas en el distrito la seguridad personal y de propiedad, que permita mejorar la calidad de vida y sea estímulo para atraer inversiones al distrito.
- Desarrollo económico: Es necesario promover la inversión pública y privada en el distrito para el desarrollo del comercio y de la industria. De esta manera, se podrá generar oportunidades de empleo y mejorar la calidad de vida de los pobladores, aumentando el ingreso *per cápita*.
- Tecnología e innovación: Se requiere promover la inversión pública y privada en el distrito para la instalación y desarrollo de tecnologías, así como para la innovación de procesos. De esta forma, se podrá lograr lo siguiente: (a) mejorar las comunicaciones; (b) reducir los costos de los procesos, y (c) optimizar la calidad y productividad de las empresas, y la capacitación de las habilidades de la población del distrito.
- Infraestructura: Se requiere poseer la infraestructura necesaria para poder brindar servicios con calidad a los pobladores y atraer la inversión pública y privada para el desarrollo económico y humano del distrito.

- **Desarrollo humano:** Es imprescindible garantizar el desarrollo humano de los pobladores del distrito para que tengan una mejor calidad de vida, mediante (a) el acceso al conocimiento, (b) la mejora de su nutrición y salud, (c) la disponibilidad de tiempo libre, y (d) una vida larga y saludable.
- **Conservación del medio ambiente:** Es importante garantizar la conservación del medio ambiente, con un manejo eficiente de la recolección y tratamiento de los residuos sólidos, y con acciones para reducir la contaminación del aire ocasionado por el transporte y las industrias del distrito.

5.2 Potencial del Distrito de El Agustino

Para determinar el potencial de una nación, se debe analizar siete dominios para conocer las fortalezas y debilidades: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico-científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2008).

Demográfico. Según el Censo Nacional del 2007 (INEI, 2007), el distrito contaba con 180,262 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.1%. La población del distrito es mayoritariamente joven: entre 15 y 44 años (52.17%). Esto indica que presenta un bono demográfico, es decir, un gran potencial si se invierte en este sector en lo que concierne a conocimiento y habilidades. Los índices de pobreza muestran problemas que todavía no están superados (analfabetismo, hogares en hacinamiento, hogares sin servicios básicos); por ello, se debe invertir con el fin de reducirlos. El crecimiento demográfico con estos indicadores podría generar el aumento de los mismos si no se toman esfuerzos para poder atender y cubrir adecuadamente las necesidades y servicios que requiere la población.

Geográfico. Presenta una ubicación estratégica privilegiada. Por el distrito, atraviesan vías regionales y del metropolitano; por ejemplo, (a) la línea del ferrocarril, (b) la vía de Evitamiento y (c) la autopista Ramiro Prialé. Además, limita con los siguientes distritos: (a)

San Juan de Lurigancho, (b) Santa Anita, (c) Ate Vitarte, (d) Cercado de Lima, (e) La Victoria, y (f) San Luis. De estos, San Juan de Lurigancho es el distrito más poblado de Lima.

Económico. La actividad económica que predomina es el comercio al por mayor y menor, compuesto por pequeñas y medianas empresas con bajo nivel de especialización. Así, puede considerarse como un potencial si el gobierno municipal apoyase con (a) los talleres de capacitación para la especialización y creación de un clúster industrial en el distrito, (b) la construcción del Centro Comercial Parque Agustino, y (c) los proyectos de conjuntos habitacionales y nuevos centros comerciales. El acceso a la carretera central lo hace atractivo para la instalación de fábricas y almacenes; por ejemplo, el Centro Papelero.

Tecnológico-científico. En este dominio, el distrito está aplicando la tecnología en el ámbito de la seguridad ciudadana mediante el sistema de video vigilancia, y en la administración municipal en aspectos básicos como la renovación de equipos informáticos. Este dominio puede desarrollarse mediante la instalación de centros educativos superiores.

Histórico-psicológico-sociológico. El distrito surge como parte del proceso de ocupación urbana, mediante la invasión que se produjo en 1947, y luego en la década del 50. Es un distrito que crece con una población mayoritariamente provinciana, que migra a la ciudad y se instala mediante invasiones a los cerros del distrito. El nivel socioeconómico mayoritario es el sector “C” con el 35.9%. El distrito cuenta con un potencial turístico bajo, pues se sostiene en la visita al cementerio Presbítero Maestro; asimismo, posee proyectos como el mirador de Catalina Huanca, el malecón del río Rímac y los restos de la Muralla de Lima.

Organizacional y administrativo. La gestión municipal está liderada por el Sr. Víctor Salcedo Ríos, quien se desempeña en ese cargo desde el año 2003 y ha sido reelegido tres veces consecutivas, lo que implica que está realizando una buena gestión municipal. La

municipalidad cuenta con un portal y brinda varios servicios a la comunidad como talleres, cursos y campañas. Además, cuenta con un presupuesto participativo en el cual se involucran las autoridades y las organizaciones del distrito para definir hacia dónde se orientan los recursos con que se cuenta para satisfacer las necesidades existentes. Sin embargo, presenta deficiencia en la calidad del servicio que brinda debido a una organización burocrática y al personal no capacitado.

Militar. Este dominio se enfoca hacia la seguridad del distrito; la policía y el serenazgo son las entidades responsables de brindar este servicio. Según la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización (Ciudad Nuestra & Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2012), en la evaluación favorable de serenazgo, el distrito de El Agustino ha estado considerado dentro de los seis distritos cuya evaluación favorable creció más entre 2011 y 2012, pasando del puesto 26 en 2011 (con 23.8%) al puesto 18 en 2012 (con 39.5%). Es decir, se evidencia el incremento del 15.7%; mientras que el promedio de los distritos de Lima en 2012 registró el 34.4%. Esto muestra una mejora en la seguridad, que es un potencial para que el distrito sea más atractivo para las inversiones, y una mejora de la calidad de vida de los pobladores del distrito.

5.3 Principios Cardinales del Distrito de El Agustino

Influencias de terceras partes. La principal influencia que recibe El Agustino proviene de las siguientes instituciones: (a) la Municipalidad de Lima Metropolitana, (b) el Ministerio de Economía y Finanzas, (c) el Ministerio del Interior, (d) la empresas Luz del Sur y Edelnor, y (e) el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL). La misma influencia reciben los siguientes distritos: (a) San Juan de Lurigancho, (b) Santa Anita, (c) La Victoria, (d) Ate, (e) Lima, y (f) San Luis. Asimismo, la influencia que recibe El Agustino de los distritos de Ate, Lima y La Victoria, debido a las zonas industriales que conforman (particularmente, la zona de Gamarra en La Victoria), es beneficiosa, puesto que

permite exigir al municipio una zona industrial que genere empleo e impulse el comercio. Por otro lado, los distritos de La Victoria y San Juan de Lurigancho, donde la delincuencia es alta, afectan la seguridad en el distrito de El Agustino.

Lazos pasados y presentes. De acuerdo a lo publicado en el portal de la Municipalidad de El Agustino sobre la Ley de Creación (Municipalidad de El Agustino, 2012d) el distrito de El Agustino fue creado políticamente el 06 de enero de 1965, mediante la Ley 15353. A partir de esta ley, a inicios de 1960, se reconocieron los asentamientos de ocupaciones violentas como zonas marginales en los cerros, originadas por la migración. Al inicio, la mayor parte de los habitantes fueron emigrantes de otros sectores de la capital y de provincias. En los últimos años, debido a la estabilización económica del país, el nivel socioeconómico del poblador ha mejorado, tal como lo indica el informe de APEIM (2012), cuyo mayor porcentaje se presenta el sector C con 35.9%. Por otro lado, los procesos de destugurización y saneamiento físico legal, que se están ejecutando, han mejorado la calidad de vida de los habitantes. Sin embargo, existen sectores con un nivel de pobreza crítico que todavía está latente.

Contrabalance de los intereses. El Agustino, al igual que todos los distritos de Lima Metropolitana, tiene por objetivo el bienestar de sus ciudadanos y el desarrollo del mismo. Por lo tanto, no existen conflictos de intereses entre los distritos. Sin embargo, se resalta la competencia cuando desean generar un ambiente propicio para la inversión de las empresas o el comercio. Se busca, en coordinación con el gobierno central, la Municipalidad de Lima Metropolitana y los distritos aledaños, proyectos que mejoren el transporte urbano, los servicios básicos y la infraestructura vial; así como proyectos que mejoren la calidad de vida de los habitantes del distrito.

Conservación de los enemigos. Todos los distritos buscan el progreso y el bienestar de los ciudadanos. En el sector industrial, los distritos con los que colinda (Ate, San Juan de

Lurigancho y Santa Anita) y los no colindantes (La Victoria) cuentan con zonas industriales, las cuales son consideradas competidores, puesto que atraen a las industrias para que inviertan en el distrito. Para el Agustino, es importante buscar atraer inversiones en industria, comercio y construcción habitacional; para ello, se busca diferenciarse de los competidores y generar ese atractivo que permita conseguir estas inversiones.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de El Agustino (MIO)

A continuación en la Tabla 25 se presenta la MIO, en la cual se expondrán los intereses del distrito de El Agustino.

Tabla 25

Matriz de Intereses del Distrito de El Agustino

Interés Sectorial	Intensidad de Intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1. Seguridad ciudadana	Policía Nacional del Perú (+)	Serenazgo (+)	Bandas delincuenciales de distritos vecinos (-)
	Municipalidades de Lima Metropolitana (+)	Juntas vecinales (+)	
2. Desarrollo económico	Gobierno central (+)	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (+)	Ate, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, La Victoria (-)
	Municipalidades de Lima Metropolitana (+)		
3. Desarrollo humano	Gobierno central (+)	Colegios e institutos (+)	
	Municipalidades de Lima Metropolitana (+)	Juntas vecinales (+)	
4. Tecnología e innovación	Gobierno central (+)	Universidades/Institutos privados (+)	
5. Infraestructura	Municipalidades de Lima Metropolitana (+)	Empresas eléctricas (+)	
	Gobierno central (+)	Sedapal (+)	
6. Conservación del medio ambiente	Ministerio del Ambiente (+)	Gobierno Regional de Lima (+)	Industrias de Ate, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, La Victoria (-)
	Gobierno central (+)	Industrias del distrito (+)	

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A partir de los análisis externos e internos del distrito de El Agustino, se han establecido los siguientes objetivos de largo plazo con el fin de mejorar el bienestar de la población y generar recursos que permitan el desarrollo del mismo.

- OLP 1: Incrementar el nivel de seguridad del distrito pasando del puesto 25 al puesto 13 de los distritos más seguros de Lima Metropolitana para el año 2025. Según la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización (Ciudad Nuestra & Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2012), el distrito de El Agustino se encuentra en el puesto 25 de los 35 distritos encuestados. El objetivo para el 2025 es posicionar al distrito de El Agustino dentro de los 13 primeros distritos de Lima Metropolitana con un nivel de seguridad cercano entre tales distritos.
- OLP 2: Mejorar la calidad del aire pasando del 50 % al 100% del cumplimiento de los parámetros de medición de la calidad por debajo de los niveles permitidos para 2025. Mejorar la calidad del aire del distrito implica alcanzar una mejor calidad y cantidad de vida por parte de la población, mediante la oxigenación adecuada. Los parámetros que deben mejorarse son los siguientes: (a) concentración de dióxido de nitrógeno, (b) concentración de material particulado (PM 10), (c) concentración de material particulado (PM 2,5), y (d) concentración de polvo sedimentable. El objetivo, para el 2025, es que El Agustino, en cuanto a la medición de parámetros de calidad del aire, se encuentre por debajo del límite permisible en todos los parámetros.
- OLP 3: Aumentar el Índice de Desarrollo Humano de El Agustino (IDH) pasando de un índice de 0.6688 (puesto 37 de Lima Metropolitana) a un índice superior a 0.7300 (índice dentro de los siete distritos con mejor IDH de Lima Metropolitana).

Según los Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda (INEI, 2007), se indicó un IDH para el distrito de El Agustino de 0.6688, ubicándolo en el puesto 37 a nivel de distritos de Lima Metropolitana. El objetivo, para el 2025, era que El Agustino tenga un índice superior a 0,7300, ubicándolo dentro de los siete distritos con mejor IDH de Lima Metropolitana.

- OLP 4: Disminuir el porcentaje de la población de El Agustino con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI) de 25.5% a por debajo del 8% para el 2025. El porcentaje de al menos una NBI de Lima Metropolitana es de 23.7%; tomando como referencia algunos distritos como (a) Jesús María (4.2%), (b) La Molina (4.9%), (c) Lince (7%), (d) Miraflores (2.7%), (e) Magdalena (6.9%), (f) San Borja (3.4%), y (g) San Isidro (2%). Según los censos nacionales de 2007 (INEI, 2007), el objetivo planteado era tener un índice por debajo del 8% para el 2025 y brindar una mejor calidad de vida a la población.
- OLP 5: Incrementar la PEA capacitada a nivel superior del 31.8% a un valor mayor al 60% para el 2025. La población económicamente activa (PEA) de 14 y más años de edad de la provincia de Lima asciende al 58.2% de la población en edad de trabajar (PET) de 14 y más años de edad; el 49.1% corresponde a la PEA capacitada a nivel superior. En el distrito de El Agustino, se cuenta con una PEA del 59,6 %; mientras que la PEA capacitada a nivel superior es de 31.8%. Teniendo en cuenta que los distritos que se encuentran dentro de los trece distritos con mayor PEA capacitada superan el 60% (INEI, 2007). Para el 2025, El Agustino deberá superar este índice.
- OLP6: Implementar un sistema integrado para centralizar la atención de los servicios para la comunidad en línea al 100% para el 2025.

El distrito de El Agustino cuenta con una atención a la comunidad tradicional, que es presencial; se genera lentitud en los procesos al carecer de un sistema de atención en línea. El objetivo, para el 2025, es contar con un sistema de atención en línea de los servicios en un 100%.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo del distrito de El Agustino están orientados considerando la visión propuesta, así como los intereses del distrito. Se han identificado las potencialidades del distrito en base a su ubicación geográfica y a su cercanía con distritos que cuentan con mayores ingresos; así mismo, se han tomado aspectos que deben ser mejorados, como (a) los servicios de seguridad, (b) el cuidado del medio ambiente, (c) los servicios básicos de la población y (d) los servicios que brinda el distrito. De ese modo, se atrae mayor inversión y se potencializa la PEA capacitada. Para ello, es necesario el involucramiento de todos los organismos públicos y privados. La población debe ser participativa y activa, así como las acciones y estrategias deben ser adecuadas para lograr los objetivos planteados y para que se les brinde una continuidad en el tiempo con el fin de acortar las brechas y superar a los demás distritos de Lima Metropolitana para llegar a ser un distrito con un buen nivel de calidad de vida.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La etapa de formulación del proceso estratégico permitirá la elección de las estrategias, las cuales, al ser implementadas adecuadamente, permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y conducirán a la visión establecida. Para la elección de las estrategias, se utilizan como herramientas las matrices. Estas matrices contienen los datos obtenidos de los capítulos anteriores. Las matrices utilizadas son las siguientes: (a) la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) la Matriz Interna Externa (MIE), (e) la Matriz Gran Estrategia (MGE), (f) la Matriz de Decisión Estratégica (MD), (g) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) la Matriz de Rumelt (MR), e (i) la Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2008), la MFODA es empleada en el análisis externo, de la competencia, e interno para lograr un análisis de la situación actual de la organización. Permite generar estrategias específicas en los cuatro cuadrantes, usando como entradas las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Las estrategias FO (estrategias de tipo explotar) utilizan las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas. Por su parte, las estrategias DO (estrategias de tipo buscar) se enfocan en mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA (estrategias de tipo confrontar) utilizan a las fortalezas internas de la organización para neutralizar el impacto de las amenazas externas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias de tipo evitar) buscan reducir las debilidades internas evitando las amenazas externas, tal como se observa en la Tabla 26.

Tabla 26

Matriz FODA para El Agustino

Análisis Externo/Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	1. Promoción en el desarrollo de PYMES y MYPES. 2. Promoción e incentivo del deporte y la cultura. 3. Ejecución de proyectos de inversión pública. 4. Compromiso y participación vecinal. 5. Ubicación del distrito. 6. Se cuenta áreas para el desarrollo urbano, comercial e industrial del distrito.	1. Servicios administrativos complejos y con bajo nivel automatización. 2. No cuenta con una imagen y posicionamiento definido. 3. Deficiente control ambiental y manejo de residuos sólidos. 4. Insuficientes servicios básicos para la población del distrito. 5. El presupuesto <i>per cápita</i> familiar del distrito es bajo. 6. El porcentaje del PEA con educación superior del distrito está por debajo del promedio de Lima.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Estabilidad económica y crecimiento sostenido en LM. 2. Tendencia creciente de la inversión extranjera y nacional en Lima Metropolitana. 3. Demanda de mano de obra capacitada en Lima Metropolitana. 4. Demanda creciente de complejos habitacionales en Lima Metropolitana. 5. Demanda por el cuidado del medio ambiente en Lima Metropolitana. 6. Ubicación geográfica privilegiada del país: <i>hub</i> regional. 7. Acceso a nuevos mercados por los Tratados de Libre Comercio. 8. Población mayoritariamente joven: bono demográfico en Lima Metropolitana.	1. Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura (F3, F5, F6, O1, O2). 2. Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster (F1, F6, O1, O2, O3, O6 y O7). 3. Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales (F3, F6, O1, O2 y O4). 4. Atraer la inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura (F1, F2, F4, F6, O1, O2, O5 y O8). 5. Desarrollar campañas de difusión y sensibilización sobre temas ambientales y de saneamiento (F4, O5 y O8).	1. Desarrollar alianzas con un <i>partner</i> tecnológico (D1, D2, D4, O1 y O2). 2. Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes (D3, O2 y O5). 3. Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito (D2, O1, O2, O6 y O8). 4. Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos (D3, O2 y O5). 5. Concertar convenios con instituciones educativas y empresas para programas de capacitación superior y técnica (D5, D6, O3 y O8).
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Las crisis internacionales, el incremento de los precios de alimentos y el petróleo pueden afectar al crecimiento de la economía. 2. Situación crítica de la infraestructura de los servicios básicos en Lima Metropolitana. 3. Alta informalidad que afecta al desarrollo empresarial y a la recaudación tributaria. 4. Incremento de la inseguridad en Lima Metropolitana. 5. Desastres naturales por la ubicación geográfica de Lima Metropolitana. 6. Baja inversión en tecnología e innovación. 7. Incremento de la contaminación ambiental.	1. Desarrollar una nueva zonificación urbana (F3, F6, A2 y A3). 2. Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia (F4 y A4). 3. Desarrollar programas de prevención contra desastres naturales (F4 y A5).	1. Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población (D3, D4, A2 y A7). 2. Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas (D5, D6, A1 y A6). 3. Concertar convenios con organismos internacionales para implementar programas medioambientales (D3, D6, A2 y A7). 4. Crear incentivos para la asistencia escolar y programas de alfabetización (D4, D6, A2 y A3).

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

Según D'Alessio (2008), la MPEYEA es una herramienta que se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica de una organización; en este caso, en el distrito de El Agustino. A través de esta matriz, se apreciará la combinación de factores relativos al distrito, los cuales ostentan cuatro posturas: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva. En las Tablas 27 y 28, se observará el análisis de los factores con respecto a la estabilidad del entorno, la fortaleza de la industria, la ventaja competitiva y la fortaleza financiera. Además, se presenta el polígono resultante, que refleja la postura estratégica competitiva del distrito. A partir de esta, se puede mencionar que existe una limitada fortaleza financiera y ventaja competitiva; asimismo, existe una pobre estabilidad en el entorno y una buena fortaleza de la industria, tal como se observa en la Figura 19.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2008), la MBCG se basa en la relación estrecha entre la participación en el mercado y la generación de efectivo, y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. En lo que concierne al distrito de El Agustino, se han tomado los productos y servicios que brinda el distrito con respecto a los ingresos que se han obtenido en los dos últimos años: (a) vivienda y construcción, (b) consumo, (c) industria y comercio, (d) prestación de servicios, y (e) contribuciones obligatorias (ver Tabla 29). Luego se ha comparado la participación en el mercado tomando a Ate Vitarte como referente.

La MBCG tiene dos ejes: (a) el eje X, que corresponde a la posición de la participación relativa en la industria, y (b) el eje Y, que corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. En la matriz, se puede observar el crecimiento de los servicios brindados, analizado desde el punto de ingresos; es decir, se registra un crecimiento. Además, se puede mencionar que la participación de mercado del distrito, con respecto al distrito de Ate Vitarte, es baja.

Tabla 27

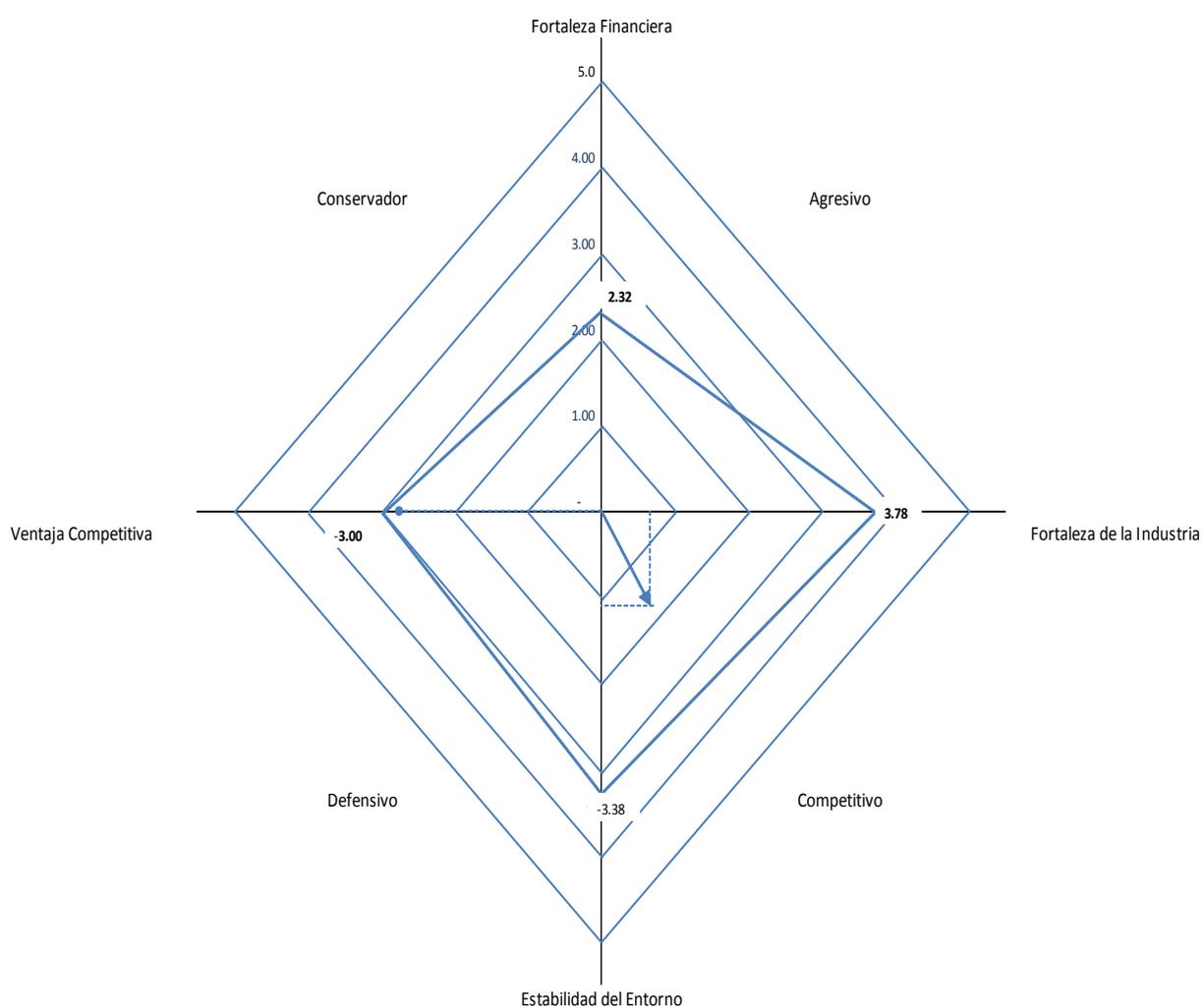
Los Factores para la Elaboración de la MPEYEA

A. Factores determinantes de las Fortalezas Financieras (FF)										Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	2
4. Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Promedio										2.33
B. Factores determinantes de Ventaja Competitiva (VC)										Valor
1. Participación de Mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2. Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3. Infraestructura	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4. Posicionamiento del distrito	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
5. Participación ciudadana	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6. Ubicación geográfica	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Capacidad para utilizar recursos disponibles	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio										3.00
C. Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4. Rango de precios de productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7. Elasticidad del precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio										2.63
D. Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
7. Facilidad de ingreso al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										3.78

Tabla 28

Determinación del Vector Resultante

Factor	Valor Promedio	Valor (Ejes)	Vector Direccional
FF	2.33	2.33	Eje X = VC + FI
VC	3.00	-3.00	Eje Y = EE + FF
EE	2.63	-3.38	
FI	3.78	3.78	



Valor (Ejes)	Vector Direccional
2.22	Eje X = VC + FI
-5.00	Eje Y = EE + FF
-2.87	
2.22	

Figura 19. Matriz PEYEA.

Tabla 29

Tasa de Crecimiento y Penetración de Mercado del Distrito de El Agustino

Fuente de recaudación	El Agustino			Ate Vitarte	
	2011 (s/.)	2012 (1) (s/.)	Tasa de crecimiento	2012 (2) (s/.)	Participación de mercado 2012 (3)=(1)/(1)+(2)
Impuestos y contribuciones obligatorias	7'293,355	10'309,659	41.4%	40'032,958	20.5%
Impuesto a la propiedad	7'148,103	10'134,374	41.8%	36'398,233	21.8%
Impuesto a la producción y el consumo	96,459	174,788	81.2%	871,105	16.7%
Otros ingresos impositivos	78,793	870	-98.9%	2'763,620	0.0%
Venta de bienes y servicios y derechos administrativos	6'965,301	8'727,587	25.3%	29'558,933	22.8%
Venta de bienes	6,330	8,585	35.6%	5,120	62.6%
Derechos y tasas administrativas	2'257,981	3'048,488	35.0%	7'421,467	29.1%
Venta de servicios	4'700,990	5'670,514	20.6%	22'132,346	20.4%
Servicios de educación, recreación y cultura	40,828	85,065	108.3%	559,193	13.2%
Ingresos por alquileres	61,143	61,112	-0.1%	75,404	44.8%
Otros ingresos por prestación de servicios	4'597,551	5'524,336	20.2%	21'497,750	20.4%
Donaciones y transferencias	8'645,414	6'351,030	-26.5%	45'413,215	12.3%
Otros ingresos	163,671	202,018	23.4%	1'650,181	10.9%
Saldos de balance	496,889	287,425	-42.2%	813,177	26.1%

Nota. Adaptado de “Portal de Transparencia Económica”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

En base al análisis de los ingresos y la participación del mercado, a continuación en la Figura 20, se aprecian los servicios ubicados en sus respectivos cuadrantes: (a) estrellas, (b) interrogación, (c) vaca y (d) perro, símbolos representativos de los servicios.

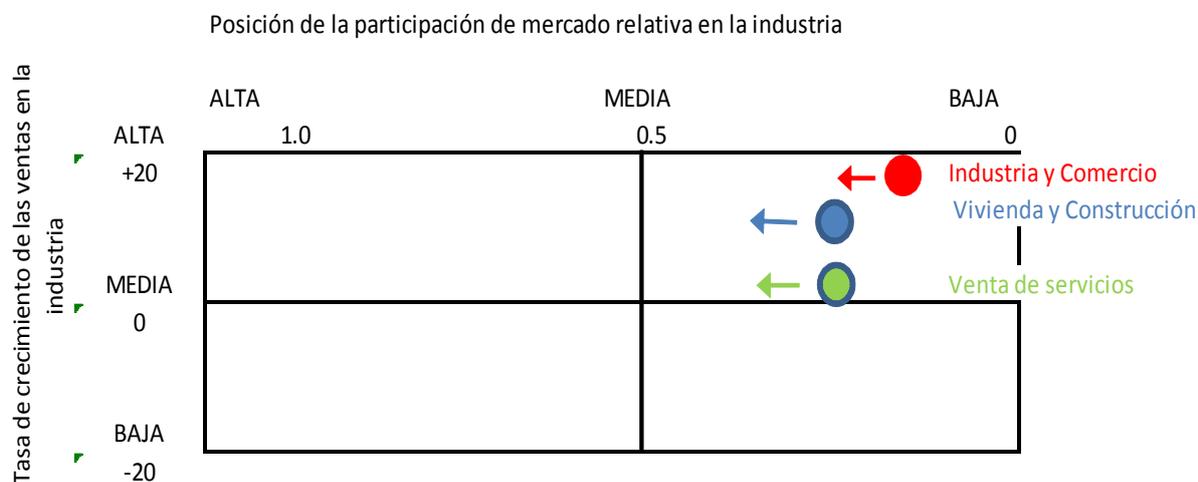


Figura 20. MBCG para el distrito de El Agustino.

Los servicios que se encuentran en el cuadrante “estrella” presentan alta participación en el distrito y alta tasa de crecimiento; en este cuadrante, se podrán aplicar estrategias de integración, intensivas y de aventura conjunta, con la finalidad de mantener y solidificar la posición dominante. Los servicios que se encuentran en el cuadrante “interrogación” son aquellos servicios de baja participación en el distrito; por lo tanto, se pueden aplicar estrategias intensivas para fortalecer tales servicios. En el cuadrante “vaca lechera”, se podrán encontrar los servicios que generan liquidez; por lo tanto, son servicios con alta participación en el distrito, pero con un bajo crecimiento. Para estos tipos de servicios, se aplicarán estrategias de desarrollo del producto y de diversificación concéntrica. En el cuadrante “perro”, se encuentran los servicios con baja participación en el distrito y de lento crecimiento. La estrategia a ser aplicada es la reducción o liquidación.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D’Alessio (2008), la MIE es una matriz de portafolio, que grafica nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden al resultado de la MEFÉ y la MEFI. Esta

matriz permitirá determinar el tipo de estrategia dependiendo del cuadrante donde se encuentre el distrito. El distrito de El Agustino se ubica en el cuadrante V; por lo tanto, las estrategias que se recomiendan son intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Tomando en cuenta que tienen cercanía con el cuadrante VIII, podría evaluarse aplicar estrategias defensivas. La MIE y su resultado se observa en la Figura 21.

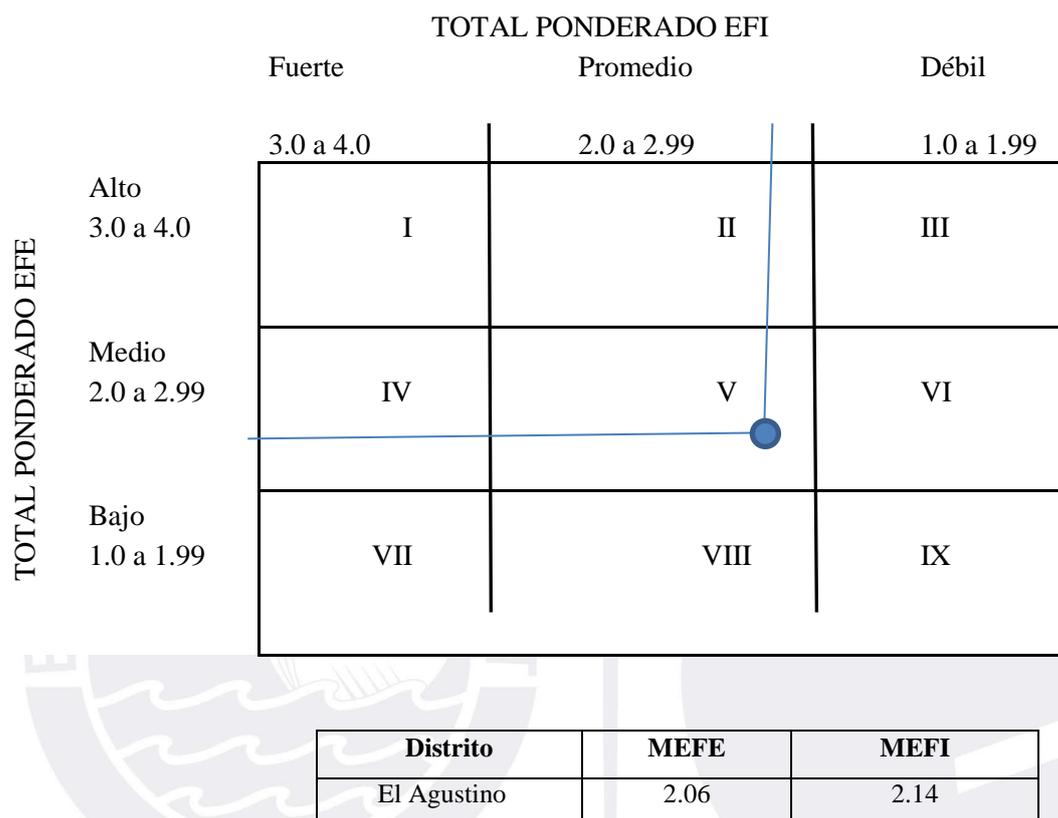


Figura 21. Matriz Interna-Externa para el distrito de El Agustino.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2008), la MGE permite evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización; para esto, se centra en el análisis de dos variables, que son el crecimiento del mercado y la posición competitiva. La MGE para el distrito de El Agustino lo ubica en el cuadrante II (ver Figura 22), que está enmarcado en la posición competitiva débil de un mercado de crecimiento rápido. Para aprovechar esta situación, se recomienda

implementar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, que puedan aprovechar el crecimiento del mismo.

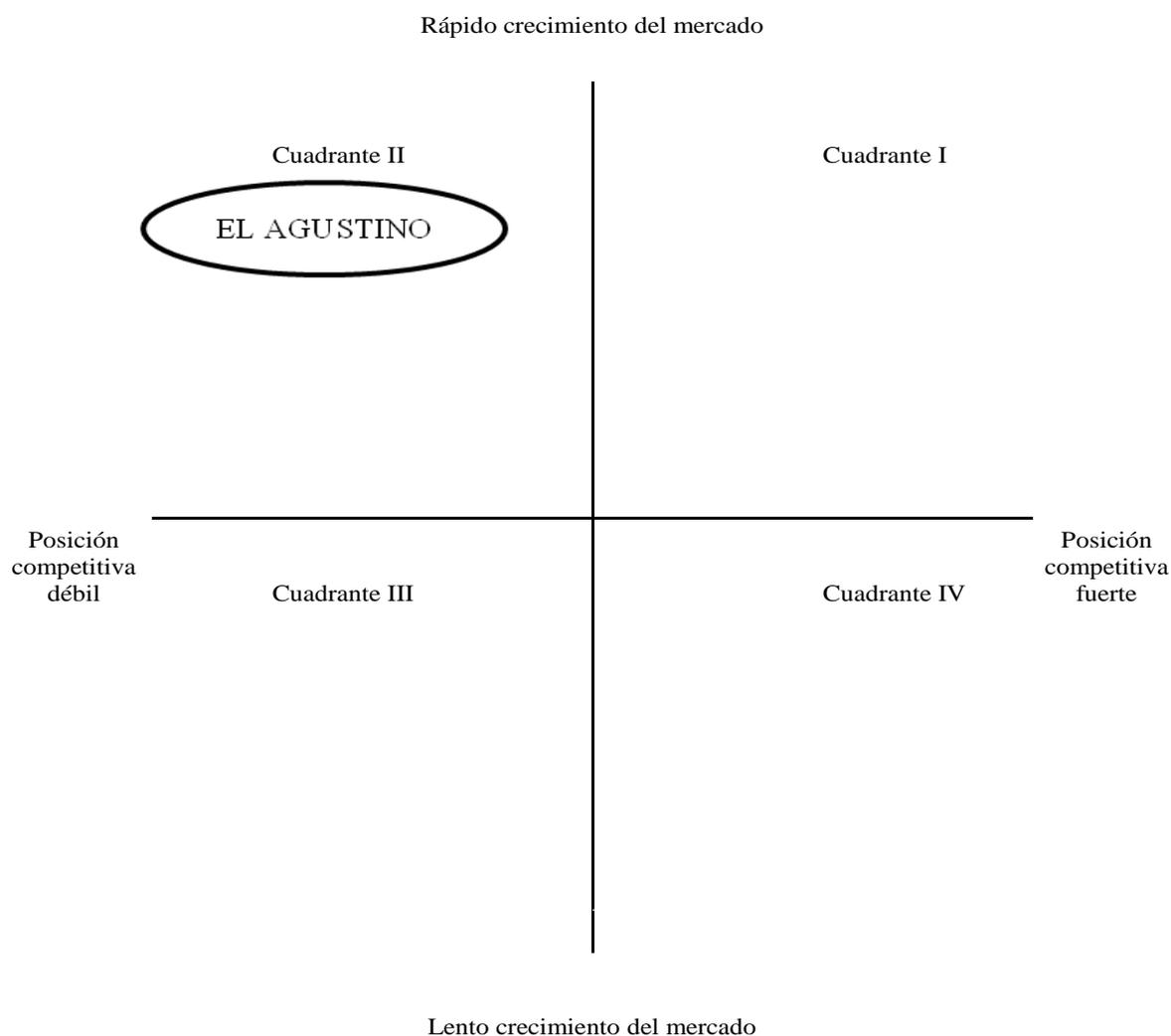


Figura 22. MGE para el distrito de El Agustino.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2008), todas las estrategias generadas en la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE permiten revisar las repeticiones e identificar las estrategias retenidas y de contingencia. El criterio que se utiliza para el distrito de El Agustino es retener las que se repiten tres o más veces, dejando de lado las otras como estrategias de contingencia. A continuación, en la Tabla 30, se detalla la MDE.

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica para el Distrito de El Agustino

	Estrategias	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1	Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.	X	X	X	X	X	5
2	Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.	X	X	X	X	X	5
3	Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.	X	X	X	X	X	5
4	Atraer la inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.	X	X	X	X	X	5
5	Desarrollar campañas de difusión y sensibilización sobre temas ambientales y de saneamiento.	X				X	2
6	Desarrollar alianzas con un <i>partner</i> tecnológico.	X		X	X		3
7	Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.	X	X	X	X	X	5
8	Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.	X	X	X	X	X	5
9	Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.	X	X	X		X	4
10	Concertar convenios con instituciones educativas y empresas para programas de capacitación superior y técnica.	X		X	X		3
11	Desarrollar una nueva zonificación urbana.	X	X	X	X	X	5
12	Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.	X	X	X	X	X	5
13	Desarrollar programas de prevención contra desastres naturales.	X				X	2
14	Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.	X	X	X	X	X	5
15	Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.	X	X	X	X	X	5
16	Concertar convenios con organismos internacionales para implementar programas medioambientales.	X		X	X		3
17	Crear incentivos para la asistencia escolar y programas de alfabetización.	X		X		X	3

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es la técnica empleada para determinar el atractivo relativo de estas estrategias seleccionadas, buscando identificar objetivamente las mejores a partir de la

identificación previa de los factores críticos de éxito, tanto internos como externos, de manera racional y defendible, con el fin de determinar lo atractivo de cada una de estas. Esta comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias, que es posterior al análisis de los insumos y a la asociación y combinación de factores claves. Las estrategias que se utilizan en esta matriz son específicas; por ello, son retenidas en la Matriz de Decisión Estratégica (D'Alessio, 2008).

Para el caso de El Agustino, se realizó una evaluación sobre las distintas estrategias. La visión sobre el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, recogidas en los análisis correspondientes, es realista. De esta manera, el resultado evidencia lo que se intenta proyectar y lo que se espera para cada caso, tal como se aprecia en la Tabla 31.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Al desarrollar la MCPE, las estrategias retenidas para El Agustino deben pasar por el siguiente filtro, constituido por la Matriz de Rumelt (1986), el cual desarrolló la matriz que permite evaluar las estrategias retenidas a partir de cuatro criterios: (a) consistencia, para demostrar que la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, referida a la respuesta adaptativa de las estrategias frente al entorno; (c) ventaja, ya que las estrategias deben proveer la creación y el mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, considerando los recursos disponibles.

Las estrategias retenidas son evaluadas bajo estos cuatro criterios; de no hacerlo, representaría un riesgo aprobarlas, puesto que afectaría al proceso de implementación y al desempeño de áreas claves de la organización, tal como se observa más adelante en la Tabla 32.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Distrito de El Agustino

Factores Claves	Peso	Estrategia 1 Intensivas		Estrategia 2 Intensivas		Estrategia 3 Intensivas		Estrategia 4 Intensivas		Estrategia 5 Intensivas		Estrategia 6 Intensivas		Estrategia 7 Integración		Estrategia 8 Intensivas		Estrategia 9 Intensivas		Estrategia 10 Intensivas		Estrategia 11 Intensivas	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
Oportunidades																							
1. Estabilidad económica y crecimiento sostenido en Lima Metropolitana.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2. Tendencia creciente de la inversión extranjera y nacional en Lima Metropolitana.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Demanda de mano de obra capacitada en Lima Metropolitana.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
4. Demanda creciente de complejos habitacionales en Lima Metropolitana.	0.04	3	0.24	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
5. Demanda por el cuidado del medio ambiente en Lima Metropolitana.	0.04	3	0.24	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
6. Ubicación geográfica privilegiada del país: <i>Hub</i> regional.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7. Acceso a nuevos mercados por los Tratados de Libre Comercio.	0.04	3	0.24	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12
8. Población mayoritariamente joven: Bono demográfico en Lima Metropolitana.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Amenazas																							
1. Las crisis internacionales, el incremento de los precios de alimentos y el petróleo pueden afectar al crecimiento de la economía.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2. Situación crítica de la infraestructura de los servicios básicos en Lima Metropolitana.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
3. Alta informalidad que afecta al desarrollo empresarial y a la recaudación tributaria.	0.04	2	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
4. Incremento de la inseguridad en Lima Metropolitana.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16
5. Desastres naturales por la ubicación geográfica de Lima Metropolitana.	0.06	2	0.16	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
6. Baja inversión en tecnología e innovación.	0.06	1	0.08	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
7. Incremento de la contaminación ambiental.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Fortalezas																							
1. Promoción en el desarrollo de PYMES y MYPES.	0.10	4	0.32	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.3	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2. Promoción e incentivo del deporte y la cultura.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
3. Ejecución de proyectos de inversión pública.	0.10	4	0.32	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.3	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4. Compromiso y participación vecinal.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16
5. Ubicación del distrito.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
6. Se cuenta áreas para el desarrollo urbano, comercial e industrial del distrito.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Debilidades																							
1. Servicios administrativos complejos y con bajo nivel automatización.	0.07	4	0.32	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
2. No cuenta con una imagen y posicionamiento definido.	0.07	2	0.16	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
3. Deficiente control ambiental y manejo de residuos sólidos.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4. Insuficientes servicios básicos para la población del distrito.	0.10	2	0.16	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.3	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20
5. El presupuesto per cápita familiar del distrito es bajo.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6. El porcentaje del PEA con educación superior del distrito está por debajo del promedio de Lima.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Puntaje de Atractividad	2.00	5.84		5.25		5.39		5.47		5.18		5.70		5.28		5.22		5.08		5.26		5.41	

Tabla 32

Matriz de Rumelt para el Distrito de El Agustino

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Desarrollo de mercados					
Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Penetración en el mercado					
Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Atraer inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar una nueva zonificación urbana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de Productos					
Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Integración Vertical hacia atrás					
Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es una segunda matriz filtro, la cual audita las estrategias retenidas de la Matriz de Rumelt con los criterios que procuran sobrepasar los pilares éticos, relacionados con el derecho y la justicia. En el caso de que alguna de las estrategias viole los derechos humanos, sea injusta o perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2008). Al realizarse la evaluación correspondiente, se obtuvo como resultado que las estrategias retenidas hasta el momento pasaron satisfactoriamente la auditoría ética, tal como se observa en la Tabla 33.

Tabla 33

Matriz de Ética para el Distrito de El Agustino

		Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.			Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.			Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.			Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.			Atraer la inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.			Desarrollar una nueva zonificación urbana.			Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.			Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.			Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.			Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia			Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.		
		Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
Derecho	1		N		N		N		N		N		P		N		N		N		N		N		N		P		P		P			
	2		N		N		P		P		N		P		P		P		P		N		N		N		N		N		P			
	3		N		N		N		N		N		P		N		N		N		N		N		N		N		N		N			
	4		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N			
	5		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N			
	6		N		N		N		N		N		N		P		N		N		N		N		N		N		N		N			
	7		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N			
Justicia	8		N		N		N		N		N		N		N		J		N		N		N		N		J		N		N			
	9		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N			
	10		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N			
Utilitarismo	11	E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E				
	12	E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E		E				

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Como resultado del proceso de evaluación y de filtro, realizado al conjunto de estrategias planteadas inicialmente, se pueden apreciar las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Estas son fundamentales para el cumplimiento de la visión, tal como se observa en la Tabla 34. Las estrategias retenidas fueron 11; mientras que las estrategias de contingencia, seis.

Tabla 34

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas (ER)	
Desarrollo de mercados	
1	Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.
2	Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.
Penetración de mercados	
3	Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.
4	Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.
5	Atraer inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.
6	Desarrollar una nueva zonificación urbana.
7	Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.
8	Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para creación de sedes educativas.
Desarrollo de productos	
9	Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.
10	Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.
Integración vertical hacia atrás	
11	Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.
Estrategias de Contingencia (EC)	
Diversificación horizontal	
1	Desarrollar campañas de difusión y sensibilización sobre temas ambientales y saneamiento.
2	Desarrollar programas de prevención contra desastres naturales.
Diversificación concéntrica	
3	Crear incentivos para la asistencia escolar y programas de alfabetización.
Defensiva aventura conjunta	
4	Desarrollar alianzas con <i>partners</i> tecnológicos.
5	Concertar convenios con instituciones educativas y empresas para programas de capacitación superior y técnica.
6	Concertar convenios con organismos internacionales para implementar programas medioambientales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz es una herramienta que indica los objetivos de largo plazo, los cuales serán alcanzados por cada estrategia retenida. En caso de que estas no contribuyan con los objetivos de largo plazo, deberán ser descartadas. La matriz detalla esta comparación para permitir visualizar con claridad la asociación de cada estrategia con cada objetivo de largo plazo. De esta manera, el distrito alcanzará la visión propuesta, tal como se observa en la Tabla 35.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite realizar un análisis entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacer frente a tales estrategias. Para esto, se está considerando la evaluación para identificarlos con el fin de enfrentar a los distritos que puedan tomar acción frente a las estrategias que serán implementadas, tal como se observa en la Tabla 36. Se muestran posibles estrategias que los competidores del distrito de Ate, San Juan de Lurigancho y Santa Anita puedan realizar.

6.13 Conclusiones

Del análisis realizado, se encontraron las estrategias retenidas y contingencia, que están orientadas al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y de la visión propuesta. Estas estrategias están orientadas básicamente a promover el desarrollo en dos puntos críticos: (a) incentivar y promover la inversión pública y privada en el distrito, y (b) mejorar los servicios del distrito para optimizar la calidad de vida de la población, enmarcado en la premisa de que este desarrollo sea sostenible en el tiempo e inclusivo para toda la población. Por lo tanto, se debe promover la participación activa de la población, autoridades, organizaciones públicas y privadas, sector empresarial, entre otros.

Tabla 35

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo					
	OLP 1. Incrementar el nivel de seguridad del distrito pasando del puesto 25 al puesto 13 de los distritos más seguros de Lima Metropolitana para el año 2025.	OLP 2. Mejorar la calidad del aire pasando del 50 % al 100% del cumplimiento de los parámetros de medición de la calidad por debajo de los niveles permitidos para 2025.	OLP 3. Aumentar el índice de desarrollo humano de El Agustino (IDH) pasando de un índice de 0.6688 (puesto 37 de Lima Metropolitana) a un índice superior a 0.7300 (índice dentro de los siete distritos con mejor IDH de Lima Metropolitana).	OLP 4. Disminuir el porcentaje de la población de El Agustino con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI) de 25.5% a por debajo del 8% para el 2025.	OLP5. Incrementar la PEA capacitada a nivel superior del 31.8% a un valor mayor al 60% para el 2025.	OLP 6. Implementar un sistema integrado para centralizar la atención de los servicios para la comunidad en línea al 100% para el 2025.
1 Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.	X		X	X	X	X
2 Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.	X	X	X	X	X	
3 Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.	X	X	X	X		
4 Atraer la inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.	X	X	X	X		
5 Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.			X	X		
6 Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.	X	X	X	X	X	X
7 Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.		X		X		
8 Desarrollar una nueva zonificación urbana.		X		X		
9 Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.				X		
10 Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.		X		X		X
11 Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.				X	X	

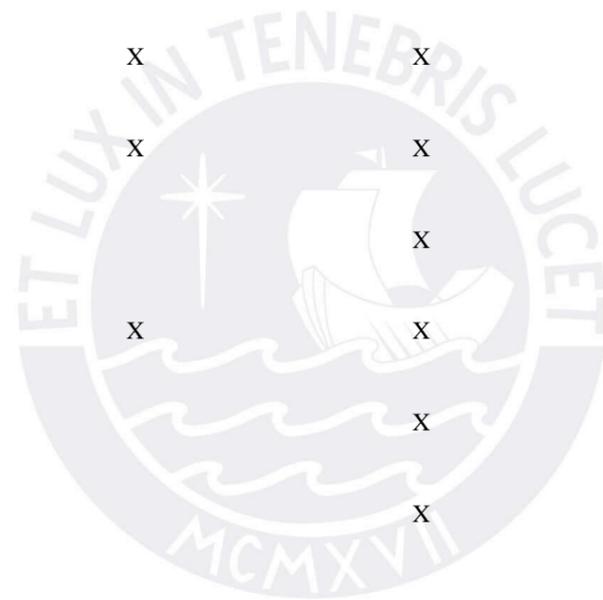


Tabla 36

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Ate	Santa Anita	San Juan de Lurigancho
Posibilidades Competitivas			
Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.	Desarrollar el ecosistema para un clúster.	Desarrollar el ecosistema para un clúster.	Desarrollar el ecosistema para un clúster.
Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.	Desarrollar un posicionamiento diferente.	Desarrollar un posicionamiento diferente.	Desarrollar un posicionamiento diferente.
Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.	Captar nuevas inversiones con obras por impuestos.	Captar nuevas inversiones con obras por impuestos.	Captar nuevas inversiones con obras por impuestos.
Atraer la inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.	Incentivar proyectos de autoconstrucción.	Incentivar proyectos de autoconstrucción.	Incentivar proyectos de autoconstrucción.
Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.	Incrementar infraestructura deportiva.	Incrementar infraestructura deportiva.	Incrementar infraestructura deportiva.
Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.	Desarrollar zonificación industrial y comercial.	Desarrollar zonificación industrial y comercial.	Desarrollar zonificación industrial y comercial.
Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.	Incrementar los proyectos de saneamiento.	Incrementar los proyectos de saneamiento.	Incrementar los proyectos de saneamiento.
Desarrollar una nueva zonificación urbana.	Atraer inversiones para incrementar la oferta de educación.	Atraer inversiones para incrementar la oferta de educación.	Atraer inversiones para incrementar la oferta de educación.
Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.	Desarrollo de parque zonales.	Incremento de proyectos de áreas verdes.	Desarrollo de parques zonales.
Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.	Buscar sinergias con los distritos vecinos, para elaborar un plan integral contra la delincuencia.	Buscar sinergias con los distritos vecinos, para elaborar un plan integral contra la delincuencia.	Buscar sinergias con los distritos vecinos, para elaborar un plan integral contra la delincuencia.
Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.	Promover campañas del cuidado del medioambiente y reciclaje.	Promover campañas del cuidado del medioambiente y reciclaje.	Promover campañas del cuidado del medioambiente y reciclaje.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este capítulo, se presenta el análisis de los intereses, el potencial y los principios cardinales de El Agustino; estos servirán de base para la posterior elaboración de la Matriz de Interés. A continuación, se definen los objetivos de corto plazo (OCP), asignados a sus respectivos objetivos de largo plazo (OLP).

- OLP 1: Incrementar el nivel de seguridad del distrito pasando del puesto 25 al puesto 13 de los distritos más seguros de Lima Metropolitana para el año 2025.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 1.1:* Contar con un centro para la atención de adicciones por consumo de drogas y alcohol para el 2016.
- *OCP 1.2:* Erradicar al 100% los fumaderos del distrito para el 2018.
- *OCP 1.3:* Interconectar al 100% las comisarías y puestos de serenazgo con un sistema de comunicación integrado para el 2019.
- *OCP 1.4:* Contar con 50 cámaras para el sistema de video vigilancia al 2021.
- *OCP 1.5:* Reducir al 20% la cantidad de hogares que hayan tenido alguna víctima de delito para el 2025.
- OLP 2: Mejorar la calidad del aire pasando del 50 % al 100% del cumplimiento de los parámetros de medición de la calidad por debajo de los niveles permitidos para 2025.

Los OCP asociados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 2.1:* Incrementar a 4m² por habitante las áreas verdes para el 2018.
- *OCP 2.2:* Implementar en el 100% de las instituciones educativas los contenedores de reciclaje para el 2019.
- *OCP 2.3:* Recoger el 100% de los residuos sólidos de espacios públicos al 2021.
- *OCP 2.4:* Reforestar los cerros del distrito al 100% para el 2023.

- *OCP 2.5:* Contar con una planta recicladora para el 2025.
- OLP 3: Aumentar el Índice de Desarrollo Humano de El Agustino (IDH) pasando de un índice de 0.6688 (puesto 37 de Lima Metropolitana) a un índice superior a 0.7300 (índice dentro de los siete distritos con mejor IDH de Lima Metropolitana).

Los OCP asociados son los que se detallan a continuación:

- *OCP 3.1:* Reducir el índice de analfabetismo del distrito en la población mayor de 15 años de 2.8% al nivel de 1.4 % para el 2018.
- *OCP 3.2:* Incrementar la tasa de asistencia escolar en la población de edades de 12 a 16 años de 90.2% a 95% para el 2019.
- *OCP 3.3:* Contar con un parque zonal recreativo para el 2020.
- *OCP 3.4:* Contar con una casa municipal del adulto mayor para el 2022.
- *OCP 3.5:* Incrementar la esperanza de vida de 73.67 años a 76.05 años (promedio de Lima Metropolitana) para el 2025.
- OLP 4: Disminuir el porcentaje de la población de El Agustino con al menos una Necesidad Básica Insatisfecha (NBI) de 25.5% a por debajo del 8% para el 2025.

Los OCP relacionados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 4.1:* Contar con un plan urbanístico que permita una inversión planificada de los servicios de agua, luz y desagüe para el 2016.
- *OCP 4.2:* Implementar cinco proyectos de conjuntos habitacionales en los cerros del distrito que beneficien a 10,000 familias para el 2018.
- *OCP 4.3:* Contar con una oficina de apoyo al saneamiento físico legal de los asentamientos humanos al 2019.
- *OCP 4.4:* Reducir el porcentaje de viviendas inadecuadas de 3.2% a 1% al 2021.
- *OCP 4.5:* Reducir el porcentaje de viviendas tugurizadas del 20.1% al 10% al 2025.

- OLP 5: Incrementar la PEA capacitada a nivel superior del 31.8% a un valor mayor al 60% para el 2025.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 5.1:* Contar con un plan de desarrollo económico para el 2016.
- *OCP 5.2:* Brindar 50 becas anuales de estudios superiores y técnicos para los mejores estudiantes escolares a partir de 2017.
- *OCP 5.3:* Implementar un centro tecnológico empresarial para el 2019.
- *OCP 5.4:* Incentivar a las empresas que se instalen a contratar personal del distrito en un 30% del total de sus empleados al 2022.
- *OCP 5.5:* Implementar un clúster industrial para el 2025.
- OLP 6: Implementar un sistema integrado para centralizar la atención de los servicios para la comunidad en línea al 100% para el 2025.

Los OCP asignados a este OLP son los que se nombran a continuación:

- *OCP 6.1:* Contar con procesos y procedimientos optimizados para el 2014.
- *OCP 6.2:* Tener capacitado al 100% del personal administrativo en sistemas informáticos de atención para el 2017.
- *OCP 6.3:* Tener una infraestructura tecnológica actualizada para el 2019.
- *OCP 6.4:* Contar con un sistema de ERP para los procesos internos al 2022.
- *OCP 6.5:* Contar con 10 módulos de atención en línea con asesoramiento para el 2025.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2008) definió a los recursos como insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Una eficiente asignación de los recursos se realiza en base a los objetivos de corto plazo. Los recursos asignados para conseguir los objetivos a corto plazo son (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos.

Recursos tangibles. Son aquellos que permitirán ejecutar las estrategias. Constan de cuatro tipos:

Las maquinarias. El distrito cuenta actualmente con camionetas y motocicletas que se encuentran al servicio del serenazgo, que son utilizadas para combatir la delincuencia y los actos vandálicos que afectan a los pobladores del distrito. Servirán para reforzar la seguridad con el objetivo de intensificar los operativos y la vigilancia ante los robos que sufren los vecinos de distrito. Los camiones recolectores de basura son utilizados para recoger las pequeñas cantidades de desechos y transportarlos a vertederos, lo cual es importante para el distrito, ya que con eso se consigue una visión de limpieza y, sobre todo, que la población no pueda inhalar todo lo que expulsan los residuos sólidos. También cuenta con cisternas que son utilizadas para el riego de los parques y de los pequeños jardines del distrito, lo cual es un aspecto muy importante, ya que se quiere reducir el nivel de contaminación ambiental y obtener el buen mantenimiento de los parques y jardines.

Los activos financieros. Se refiere al presupuesto que le asigna el gobierno local al distrito, que se denomina recursos ordinarios. Se incluyen a los ingresos determinados recursos: (a) el fondo de compensación municipal, (b) los impuestos municipales, (c) el canon y sobre canon, (d) las regalías, (d) la renta de aduanas, y (e) las participaciones. Por otro lado, la municipalidad cuenta con un rubro de recursos directamente recaudados, que constituyen principalmente los servicios prestados a los ciudadanos por el concepto de infraestructura y vivienda.

Los materiales. Son los recursos utilizados para el trabajo administrativo y operativo. Actualmente, la municipalidad cuenta con computadoras, impresoras, escáner y fotocopiadoras, que son fundamentales para el trabajo diario y para prestar servicio a los ciudadanos, ya que con estos recursos se podrán emitir una serie de formatos, reportes, folletos, boletas; sirve más de complemento en la gestión administrativa. Para tal efecto, se

llama a licitaciones para los materiales, que va de la mano con la calidad, el precio y la diversificación de los proveedores. Se busca un ahorro para poder beneficiar a los ciudadanos.

Los procesos. Son lineamientos operativos y administrativos que seguirán los objetivos para obtener los resultados propuestos, basados en la estructura organizacional de la municipalidad. Los procesos deberán ser eficientes, efectivos y económicos, y estarán alineados para proporcionar, finalmente, la satisfacción de los ciudadanos.

Recursos intangibles. Actualmente, la municipalidad no cuenta con un sistema tecnológico integrado, lo cual dificulta y hace tardío los procesos municipales. Dentro de los objetivos de corto plazo, se contempla un ERP interno para que se puedan agilizar los procesos de trámites municipales vía internet y la actualización de datos para el mejor control y servicio a los pobladores del distrito. Así también, se considerará un sistema integrado, es decir, una red de comunicación que conecte al Serenazgo con la Policía Nacional, que incluirá cámaras de vigilancia para mejorar la seguridad del distrito. Por otro lado, en la estructura de la municipalidad, se considera contar con personal capacitado y preparado para poder llegar a realizar los objetivos. Con respecto a la infraestructura, se considerará una mejora la intervención de la inversión privada, que generará beneficios y mejorará la calidad de vida de los vecinos.

Recursos humanos. Es un recurso importante y primordial. Todas las municipalidades poseen un elemento común que es el personal. El municipio debe contar con personal idóneo y capacitado, que tenga conocimiento de la misión, visión y valores, con capacidad de lograr los objetivos propuestos por la municipalidad. Una parte importante es actualizar los procesos en cuanto a la selección y capacitación del personal; otra de las características es que se debe mantener gente capacitada, es decir, atraer y retener buenos talentos, pero tomando en cuenta la satisfacción de sus necesidades y considerando la

rotación y constante capacitación. Esto conllevará a que se presente un mejor trabajo, se alcance los objetivos propuestos y se vuelque en beneficio de los pobladores. Es imprescindible que exista el liderazgo adecuado y la motivación y comunicación, que el trabajo del personal encaje en términos de habilidades e intereses para obtener los resultados esperados, y que los servicios sean atendidos con rapidez y adecuadamente para que la población conserve una buena imagen. A continuación, se nombran algunas necesidades fundamentales que requiere el distrito de El Agustino.

- Infraestructura para asesoría técnica, talleres y centros de convenciones.
- Infraestructura para la seguridad ciudadana (por ejemplo, patrullas, motos y equipos de seguridad).
- Fondo de promoción y desarrollo de la industria y el comercio.
- Fondo para gestionar convenios con escuelas técnicas y empresas.
- Planos catastrales actualizados.
- Materiales de promoción y control para el cuidado del medio ambiente (calidad del aire).
- Insumos para el cultivo y la plantación de árboles, flores y plantas.
- Procesos simplificados para la obtención de licencias municipales.
- Procesos simplificados para permisos de construcción.
- Sistemas tecnológicos para la seguridad ciudadana.
- Red de comunicación.
- Especialistas en seguridad.
- Especialistas en capacitación industrial.
- Especialistas en salud y servicios básicos.
- Técnicos especialistas en urbanismo.

En la Tabla 37, se interpolan los recursos asignados a los OCP, de manera que se ejecuten las estrategias. Asimismo, se han clasificado por tipo y relacionado con cada OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas constituyen los límites o parámetros utilizados en el proceso de toma de decisiones de la organización, las cuales van a ayudar a alcanzar los OCP. Bajo estas, se deben desarrollar e implementar las estrategias; además, se encuentran alineadas con los valores y direccionadas para alcanzar la misión de El Agustino (ver Tabla 38). Es fundamental que el proceso se realice cumpliendo los principios éticos, legales y de responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

7.4 Estructura del Distrito

D'Alessio (2008) indicó que la estructura organizacional es la que ayudará a adaptar la implementación de las estrategias a través de las políticas a la organización. Se debe de partir de una estructura actual y, después de analizarla, se propondrá una estructura, que logre la implementación de las estrategias. Las responsabilidades serán claras y precisas; por ende, el trabajo gana en cantidad y calidad para lograr tener la visión que encamine a todos hacia un mismo objetivo.

La implementación de las estrategias planteadas implica que El Agustino cuente con una estructura organizacional, que soporte la planificación, ejecución y seguimiento de las mismas. La estructura organizacional del distrito de El Agustino se expuso en el Capítulo IV; es una estructura que dificulta la fluidez del proceso y que genera una comunicación deficiente en los diferentes niveles de la municipalidad. Las organizaciones administrativas actúan con altos niveles de individualismo; sin embargo, se requiere de su modificación para que se acople a las estrategias elegidas. Para lograrlo, se utilizará el mecanismo de reingeniería, enfocado al logro de los OLP; con ello, se creará una cultura de desarrollo y competitividad como medio para generar bienestar a todos los miembros del distrito.

Tabla 37

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

N° OCP Objetivos de Corto Plazo	Recurso	Tipo de Recurso
Perspectiva interna		
OCP13 Interconectar el 100% de las comisarías y puestos de serenazgo con un sistema de comunicación integrado para el 2019	Tecnológicos	Infraestructura para la seguridad ciudadana: patrullas, motos, equipos de seguridad, etc.
OCP14 Contar con 50 cámaras para el sistema de video vigilancia al 2021.	Tecnológicos	Infraestructura para la seguridad ciudadana: patrullas, motos, equipos de seguridad, etc.
OCP22 Implementar en el 100% de las instituciones educativas los contenedores de reciclaje para el 2019	Infraestructura	Infraestructura de contenedores
OCP25 Contar con una planta recicladora para el 2025	Infraestructura	Planta y maquinarias
OCP61 Contar con procesos y procedimientos optimizados para el 2014	Procesos	Procedimientos
OCP62 Tener capacitado al 100% el personal administrativo en sistemas informáticos de atención para el 2017	Humanos	Personal docente o patner tecnológicos
Perspectiva de procesos		
OCP23 Recoger el 100% de los residuos sólidos de espacios públicos al 2021	Procesos	Camiones recolectores
OCP41 Contar con un plan urbanístico que permita una inversión planificado de los servicios de agua, luz y desagüe para el 2016.	Procesos	Especialista en urbanismo
OCP43 Contar con una oficina de apoyo al saneamiento físico legal de los Asentamientos humanos al 2019	Infraestructura	Oficina
OCP64 Contar con un sistema de ERP para los procesos internos para el 2022	Tecnológicos	Equipo informático, software y materiales
OCP63 Tener una infraestructura tecnológica actualizada para el 2019	Tecnológicos	Equipo informático, software y materiales
Perspectiva clientes		
OCP11 Contar con un centro de atención para la atención de adicciones por consumo de drogas y alcohol para el 2016	Infraestructura	Local u oficinas
OCP12 Erradicar al 100% los fumaderos del distrito para el 2018	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP15 Reducir al 20 % la cantidad de hogares que hayan tenido alguna víctima de delito para el 2025	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP21 Incrementar a 4m2 por habitante las áreas verdes para el 2018.	Infraestructura	Terrenos
OCP24 Reforestar los cerros del distrito al 100% para el 2023.	Financieros	Fondo al cuidado del medio ambiente
OCP31 Reducir el índice de analfabetismo del distrito en la población mayor de 15 años, de 2.8% a nivel de 1.4 % para el 2018.	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP32 Incrementar la tasa de asistencia escolar en la población de edades de 12 a 16 años, de 90.2% a 95% para el 2019.	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP33 Contar con un parque zonal recreativo para el 2020.	Infraestructura	Terreno
OCP34 Contar con una casa municipal del adulto mayor para el 2022.	Infraestructura	Local institucional
OCP35 Incrementar la esperanza de vida de 73.67 años 76.05 años (promedio Lima Metropolitana) para el 2025	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP42 Implementar 5 proyectos de conjuntos habitacionales en los cerros del distrito que beneficien a 10,000 familias al 2018	Infraestructura	Terrenos
OCP44 Reducir el % de viviendas inadecuadas de 3.2% a 1.0% al 2021	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP45 Reducir el % vivienda turgurizadas del 20.1% al 10% al 2025	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP51 Brindar 50 becas anuales para estudios superiores y técnicas para los mejores estudiantes escolares a partir del 2016	Financieros	Fondos de ayuda al bienestar social
OCP53 Implementar un centro tecnológico empresarial para el 2019	Infraestructura	Local
OCP65 Contar con 10 módulos de atención en línea con asesoramiento para 2025	Infraestructura	Locales y equipos informáticos
Perspectiva financiera		
OCP54 Incentivar a las empresas que se instalen , a contratar personal del distrito en un 30% del total de sus empleados al 2022	Procesos	Procedimientos y bolsa de trabajo
OCP55 Implementar un clúster industrial para el 2025	Financieros	Fondo promoción a la industria
OCP51 Contar con plan de desarrollo económico para el 2016	Procesos	Procedimientos

Tabla 38

Relación entre Estrategia y Políticas

N°	Estrategias	Políticas									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
		Priorizar el presupuesto a las partidas de seguridad, medio	Fomentar el uso de la tecnología.	Promover el respeto al cuidado del medio ambiente.	Fomentar la capacitación empresarial.	Fomentar el trabajo en equipo.	Fomentar la renovación tecnológica e infraestructura.	Acciones enmarcadas en las leyes peruanas.	Fomentar y comunicar un adecuado entorno legal.	Agilizar los procesos internos para el funcionamiento de nuevos negocios.	Fomentar políticas de responsabilidad social a las empresas del distrito.
1	Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.	x	x		x	x	x	x	x	x	x
2	Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.	x	x		x	x	x	x	x	x	x
3	Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.	x			x	x		x	x	x	
4	Atraer la inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.	x		x	x	x	x	x	x	x	x
5	Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.	x		x		x		x	x		x
6	Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.		x			x	x	x	x		
7	Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.	x		x		x	x	x	x	x	x
8	Desarrollar una nueva zonificación urbana.	x		x		x		x	x	x	x
9	Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.		x	x		x	x	x	x		
10	Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.	x		x	x	x	x	x	x		x
11	Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.		x	x	x	x	x	x	x		

Siguiendo el enfoque, se crearán tres comités: (a) el Comité de Promoción de Industria y Comercio, (b) el Comité de Innovación Empresarial, y (c) el Comité de Promoción de Servicios Básicos. También se fusionan algunas gerencias para formar dos: (a) la Gerencia de Promoción Empresarial y (b) la Gerencia de Educación y Cultura. Adicionalmente, se crea la Gerencia de Imagen Institucional. Cada unidad está relacionada con los objetivos de los sectores que se desea potenciar (ver Figura 23).

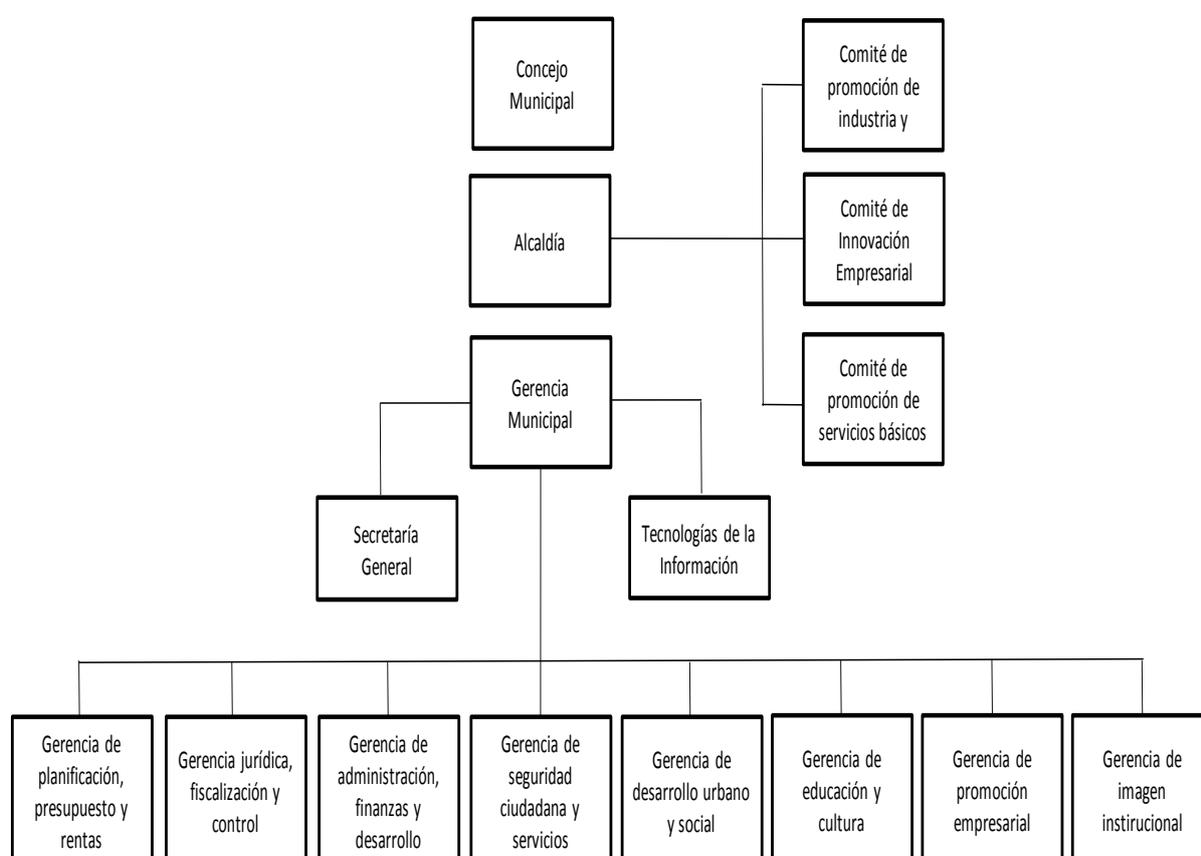


Figura 23. Propuesta de estructura organizacional.

- Comité de Promoción de Industria y Comercio: Promueve el desarrollo de las capacidades necesarias para poder captar nuevas inversiones en la industria y comercio.

- Comité de Innovación Empresarial: Coordina con los directivos de las empresas existentes en el distrito y de las empresas peruanas para cooperar en las mejoras, identificar problemáticas y realizar sinergias en el distrito de El Agustino.
- Comité de Promoción de Servicios Básicos: Identifica y agrupa a las familias que no cuentan con los servicios básicos.
- Gerencia de Promoción Empresarial: Apoya las iniciativas del Comité de Innovación Empresarial y cimienta las bases necesarias en los procesos que faciliten la ejecución y la mejora continua del sector empresarial del distrito.
- Gerencia de Educación y Cultura: El objetivo principal es promover los valores a la comunidad; crear alianzas con las instituciones educativas a nivel escolar, técnico y universitario, e incorporar a los jóvenes al sector laboral, con convenios con empresas del distrito y de la capital.

El objetivo de fusionar y crear nuevas gerencias es evitar la fragmentación de funciones, facilitar la toma de decisiones e identificar las problemáticas del distrito con el fin de conseguir el desarrollo sostenido. Se reitera que esta nueva estructura puede variar en el tiempo según las nuevas necesidades o focalizarse en algunos objetivos no conseguidos o con retrasos de ejecución.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente (MINAM), organismo encargado de controlar y mejorar las políticas del cuidado del medio ambiente. Para las empresas, organizaciones y municipalidades es de vital importancia que todos sus procesos y actividades se encuentren en armonía con el medio ambiente. El Agustino presenta problemas respecto al cuidado del medio ambiente, entre los cuales destacan: (a) la falta de capacidad en manejar los residuos sólidos, (b) la contaminación por dióxido de carbono, y (c) los ruidos sonoros. Si bien es cierto se está mejorando el recojo de residuos sólidos, aún no existe la

planificación de acopio y eliminación de tales residuos; asimismo, se aprecia que se debe mejorar las sinergias entre las instituciones adecuadas para eliminar la contaminación generada por el transporte motorizado.

Es importante resaltar que se debe seguir promocionando la generación de las nuevas áreas verdes y realizar las políticas de sostenibilidad de las mismas. En cuanto a la generación de la contaminación, se debe realizar el monitoreo constante en las zonas estratégicas con el fin de proteger a la población. Dentro de las estrategias del planeamiento estratégico, se busca un crecimiento sostenible que vaya de la mano con la protección medio ambiente y la responsabilidad social.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Las empresas y municipalidades no pueden ser exitosas sin el recurso humano, ya que son las personas las que diseñan, ejecutan e implementan los planes de acción; son el eje principal e impulsor que integra la comunidad; son los ejecutores y beneficiarios finales. La población joven del El Agustino cumplirá un rol importante en el desarrollo del distrito, puesto que conforman un factor clave que contribuirá con el progreso. Esta población posee motivación y actitud para promover el cambio y propiciar un ambiente favorable para el desarrollo social, económico y cultural, considerando que tienen un alto porcentaje dentro de la PEA. Las estrategias para potenciar las competencias de la población y seguir un plan de sostenibilidad año tras año se basan en las siguientes actividades:

- Crear un programa de capacitación técnica focalizado en el sector o industria donde se tenga más demanda en el distrito.
- Realizar convenios con las empresas del distrito y de la capital para tener prácticas profesionales de la mano de obra capacitada del distrito.
- Crear incentivos o becas para la población con alto rendimiento de estudios para que se beneficie con cursos de especialización técnica.

- Comunicar a la población los casos de éxito y los beneficios que logra la población con el apoyo de estas medidas.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurales, y algunas veces culturales; por ello, se deben desarrollar acciones claves para que el cambio se implemente de manera adecuada (D'Alessio, 2008). Después del análisis interno y externo que se realizó, se ha identificado una serie de cambios que es importante para alcanzar el éxito. Para llevar a cabo este cambio, que es reformular la estructura de la organización y de los procesos, es necesario que exista un liderazgo transformacional, que en este caso lo dirigiría el Alcalde y su equipo gerencial, asignando agentes de cambio con capacidad de regir las actividades de implementación para poder llegar a la visión establecida, haciendo partícipes a los ciudadanos y empresarios del distrito de los objetivos para que se sientan parte de ellos y que comprendan que los cambios serán beneficiosos para todos.

Dentro de las medidas, se desea minimizar la resistencia al cambio involucrando al ciudadano o a las instituciones que lo acogen desde su planificación para luego involucrarlos en los procesos implementación y continuidad operativa. Para ello, se proponen las siguientes medidas:

1. Crear un plan de comunicación que difunda los beneficios de las industrias y del comercio dentro del distrito de El Agustino.
2. Elaborar campañas para captar a nuevos inversionistas, divulgando las potencialidades del distrito.
3. Involucrar al ciudadano con la cadena de valor, no solo para que participe como recurso productivo, sino para que participe en la sostenibilidad de esta cadena involucrándose en mejorar sus competencias y como formadores de los jóvenes que posteriormente traerán mayores beneficios para la cadena de valor.

7.8 Conclusiones

La población de El Agustino constituye la cultura emprendedora, que se fundamenta en las nuevas inversiones que está realizando el sector empresarial como el nuevo centro comercial. Apuesta por la implementación de un nuevo local industrial con el apoyo de la empresa Gloria, y por el aumento del comercio. Sin embargo, existe un alto grado de informalidad, el cual debe ser erradicado con la promoción de los beneficios y logros obtenidos al pasar al sector formal.

La implementación estratégica permitirá hacer realidad los objetivos de largo plazo, conforme se vayan desarrollando los objetivos de corto plazo; pero siempre con el seguimiento continuo para ir perfeccionándolos según se vayan midiendo en el proceso de implementación. Todo esto será posible con la consolidación de la nueva estructura, conformada por técnicos con las competencias adecuadas que permitan la consolidación de tales objetivos.

La implementación debe llevarse a cabo sobre la base de una organización eficiente y eficaz; para ello, es necesario que, durante la implementación estratégica, los agentes del cambio generen un clima de confianza, de apoyo y de apertura, que cuente con las condiciones necesarias para generar la participación abierta, en donde no se haga énfasis en las jerarquías.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Dentro del modelo del proceso estratégico, se encuentra la etapa de evaluación y control. En esta se realiza un constante control y se evalúan las estrategias, debido a la permanente interacción del planeamiento estratégico con los cambios del entorno. Esta etapa se caracteriza por ser un proceso constante e iterativo. Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y de los objetivos de corto plazo (OCP), se utilizará el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*). Esta herramienta permitirá (a) mantener la visión integral de la situación, (b) controlar el desempeño por medición y comparación, (c) promover una implementación exitosa y (d) servir como guía para realizar correcciones de ser necesario (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

El *Balanced Scorecard* contiene las perspectivas de control, las cuales son cuatro: (a) interna, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financiera. El enfoque sistémico del tablero de control permitirá comprobar la consecución de los objetivos de corto plazo y, por ende, los objetivos de largo plazo. Según Kaplan y Norton (2008), las perspectivas se basan en lo siguiente:

- El objetivo principal de la organización es crear valor a largo plazo para los dueños, accionistas y/o partes interesadas.
- Una propuesta de valor que genera satisfacción en el cliente generará valor a la organización.
- Los procesos internos van a generar el valor que satisfará a los clientes y contribuirán a lograr los objetivos de productividad desde la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles van a impulsar las mejoras del desempeño de los procesos críticos, que brindan valor a los clientes y accionistas.

Según Kaplan y Norton (2008), la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera van a describir las expectativas de la organización; mientras que la perspectiva de procesos y la de aprendizaje describirán la manera de implementar las estrategias por parte de la organización.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica el capital de trabajo, el capital de información y el clima; estos sirven como sustento a los procesos que generan valor (Kaplan & Norton, 2009). Para el caso del distrito de El Agustino, se identificaron seis OCP.

8.1.2 Procesos

La perspectiva del proceso identifica los procesos claves de la organización, que permitirán alcanzar los objetivos financieros y de clientes. Se considerarán solamente los procesos que agreguen valor a la estrategia planteada, de todos los procesos que intervienen en la operatividad de empresa (Kaplan & Norton, 2009). Para el caso del distrito de El Agustino, se identificaron cinco OCP.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente comprende indicadores de resultado como, por ejemplo, la satisfacción, la retención y el crecimiento, además de indicadores que permitan alinear los productos y servicios para cubrir realmente las necesidades de los clientes deseados. En esta perspectiva, se reflejará la relación de aceptación con los residentes, los turistas y con todo aquel que tenga vínculo con el distrito, considerando también que tales objetivos se relacionen con la competencia entre distritos (Kaplan & Norton, 2009). Para el caso del distrito de El Agustino, se identificaron 30 OCP.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera va a describir los resultados tangibles mediante los siguientes indicadores: (a) el retorno sobre la inversión, (b) el valor agregado económico, (c)

las ganancias operativas, (d) los ingresos por clientes y (e) el costo por unidad producida. Estos indicadores, conocidos por todos, muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas (Kaplan & Norton, 2009). Para el caso del distrito de El Agustino, se identificaron tres OCP.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta imprescindible para la evaluación y el control del distrito. Desde la perspectiva financiera, se identifican los objetivos relacionados. Se especifican los objetivos que contribuirán a lograr una infraestructura financiera que permita la implementación de las estrategias para obtener la mejoría financiera, que genere (a) ingresos económicos suficientes, (b) ratios de endeudamiento bajos, (c) bajo nivel de morosidad de los residentes, entre otros aspectos. La Tabla 37, presenta el Tablero de Control Balanceado para el seguimiento y el control de los indicadores definidos.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado permite ejercer una visión integral y adecuada para la evaluación de los indicadores con el fin de lograr la implementación exitosa de las estrategias planteadas. Sin embargo, debido a que el análisis se ejecuta teniendo en cuenta los factores internos y externos, se recomienda realizarlo periódicamente, puesto que el entorno puede cambiar, enfocándose en las oportunidades y amenazas. Entre los factores claves se encuentran el desarrollo y la promoción de El Agustino como un distrito industrial y comercial. Se debe facilitar todo el entorno con el fin de fomentar inversiones que sean sostenibles en el tiempo, considerando a los objetivos de corto plazo vitales para conseguir los objetivos de largo plazo. Para la perspectiva de aprendizaje interno se presentan seis indicadores; para la perspectiva del proceso, cinco; para la perspectiva del cliente, 16, y para la perspectiva financiera, tres.

Tabla 39

Tablero de Control Balanceado de El Agustino

N° de Objetivo	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva interna			
OCP 1.3	Interconectar al 100% las comisarías y puestos de serenazgo con un sistema de comunicación integrado para el 2019.	Disminución de incidentes	Número de incidentes
OCP 1.4	Contar con 50 cámaras para el sistema de video vigilancia al 2021.	Disminución de incidentes	Número de incidentes
OCP 2.2	Implementar en el 100% de las instituciones educativas los contenedores de reciclaje para el 2019.	Incremento del reciclaje	Toneladas recicladas
OCP 2.5	Contar con una planta recicladora para el 2025.	Incremento del reciclaje	Toneladas recicladas
OCP 6.1	Contar con procesos y procedimientos optimizados para el 2014.	Incremento de atenciones	Número de atenciones
OCP 6.2	Tener capacitado al 100% del personal administrativo en sistemas informáticos de atención para el 2017.	Incremento de atenciones	Número de atenciones
Perspectiva de procesos			
OCP 2.3	Recoger el 100% de los residuos sólidos de espacios públicos al 2019.	Disminución de la contaminación del aire	% de contaminación
OCP 4.1	Contar con un plan urbanístico que permita una inversión planificada de los servicios de agua, luz y desagüe para el 2016.	Incremento se servicios básicos	% de NBI
OCP 4.3	Contar con una oficina de apoyo al saneamiento físico legal de los asentamientos humanos al 2019.	Incremento se servicios básicos	% de NBI
OCP 6.4	Contar con un sistema de ERP para los procesos internos al 2022.	Incremento de proyectos de áreas verdes	Número de créditos
OCP 6.3	Tener una infraestructura tecnológica actualizada para el 2019.	Incremento de atenciones	Número de atenciones
Perspectiva clientes			
OCP 1.1	Contar con un centro para la atención de adicciones por consumo de drogas y alcohol para el 2016.	Aumento de atenciones	Número de atenciones
OCP 1.2	Erradicar al 100% los fumaderos del distrito para el 2018.	Disminución de fumaderos	Número de fumaderos
OCP 1.5	Reducir al 20% la cantidad de hogares que hayan tenido alguna víctima de delito para el 2025.	Disminuir incidencias	Número de incidencias
OCP 2.1	Incrementar a 4m ² por habitante las áreas verdes para el 2018.	Aumento de áreas verdes	% de disminución de contaminación
OCP 2.4	Reforestar los cerros del distrito al 100% para el 2023.	Aumento de áreas verdes	% de disminución de contaminación
OCP 3.1	Reducir el índice de analfabetismo del distrito en la población mayor de 15 años de 2.8% al nivel de 1.4 % para el 2018.	Disminución de analfabetismo	Número de analfabetos
OCP 3.2	Incrementar la tasa de asistencia escolar en la población de edades de 12 a 16 años de 90.2% a 95% para el 2019.	Aumentar asistencia escolar	% de inasistencia escolar
OCP 3.3	Contar con un parque zonal recreativo para el 2020.	Aumento de asistencia	Número de asistentes
OCP 3.4	Contar con una casa municipal del adulto mayor para el 2022.	Aumento de afiliados	Número de afiliados
OCP 3.5	Incrementar la esperanza de vida de 73.67 años a 76.05 años (promedio de Lima Metropolitana) para el 2025.	Aumento de esperanza de vida	Edad promedio
OCP 4.2	Implementar cinco proyectos de conjuntos habitacionales en los cerros del distrito que beneficien a 10,000 familias para el 2018.	Incremento de familias	Número de familias
OCP 4.4	Reducir el porcentaje de viviendas inadecuadas de 3.2% a 1% al 2021.	Incremento de viviendas	Número de viviendas
OCP 4.5	Reducir el porcentaje de viviendas tugurizadas del 20.1% al 10% al 2025.	Incremento de viviendas	Número de viviendas
OCP 5.2	Brindar 50 becas anuales de estudios superiores y técnicos para los mejores estudiantes escolares a partir de 2017.	Aumento de profesionales	Número de profesionales
OCP 5.3	Implementar un centro tecnológico empresarial para el 2019.	Aumento de profesionales	Número de profesionales
OCP 6.5	Contar con 10 módulos de atención en línea con asesoramiento para el 2025.	Aumento de atenciones	Número de atenciones
Perspectiva financiera			
OCP 5.4	Incentivar a las empresas que se instalen a contratar personal del distrito en un 30% del total de sus empleados al 2022.	Aumento de contrataciones	Número de contratados
OCP 5.5	Implementar un clúster industrial para el 2025.	Incremento de empleo	Número de empleos
OCP 5.1	Contar con un plan de desarrollo económico para el 2016.	Incremento de ingresos	Ingreso

Capítulo IX: Competitividad del Distrito

La prosperidad nacional no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de su interés o del valor de su moneda. La prosperidad de un país es el resultado de un trabajo y no se basa solo en las ventajas comparativas. La prosperidad de un país se crea (Porter, 1990).

La competitividad se refleja en la mayor capacidad de las economías de generar ingresos para sus habitantes, aumentando los niveles de productividad. Crea y mantiene un entorno adecuado que sustenta la generación de valor agregado para sus empresas, traduciéndose en prosperidad y calidad de vida para sus ciudadanos.

9.1 Análisis Competitivo del Distrito

Para el análisis competitivo del distrito de El Agustino, se tiene como base metodológica el Índice de Competitividad Regional de Perú (ICRP), elaborado en el 2010 por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica). La metodología considera a la prosperidad a largo plazo como fuente fundamental de la productividad, y tiene como último y único objetivo la prosperidad mediante la búsqueda de mejores retornos para la inversión, mejores salarios y un estándar de vida más atractivo. El ICRP mide la competitividad, entendida como la administración eficiente de los recursos y la capacidad para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población (CENTRUM Católica, 2010).

Para el análisis del Índice de Competitividad Regional, se consideran cinco pilares: (a) el Gobierno y las instituciones, (b) el desarrollo económico, (c) la infraestructura productiva, (d) el capital humano, y (e) la eficiencia de las empresas.

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 (CENTRUM Católica, 2010). Dentro del pilar Gobierno, se presenta los siguientes factores:

Recursos. De acuerdo con la Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 (Ley 29812, 2012), a la Municipalidad de El Agustino le ha correspondido S/. 27'201,327; es decir, por recursos ordinarios, S/. 6'174,062; por recursos directamente recaudados, S/. 8'782,404; y por recursos determinados, S/. 12'244,861.

Autonomía. La autonomía fiscal para el 2012 se generó por los recursos directamente recaudados (S/. 8'782,404), que representa el 32.3% del total presupuestado.

Seguridad. Según la Primera Encuesta Metropolitana de Victimización 2011 (Ciudad Nuestra & Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica], 2011), el porcentaje de encuestados que afirmaron haber sido víctimas de un delito en el distrito de El Agustino representó el 47.6%, ubicándolo en el puesto siete de los distritos con mayor índice de delitos. El porcentaje promedio de Lima Metropolitana se encuentra en 42.5%.

Justicia. En el Poder Judicial peruano, los juzgados de Paz tienen competencia distrital sobre temas de menor gravedad (solo faltas penales). En el distrito de El Agustino, existe un módulo básico de justicia compuesto por un juzgado mixto, un juzgado de familia y dos juzgados de paz letrados según se detalla en el documento de Sedes Judiciales. Corte Superior de Justicia de Lima (Ministerio de Justicia, 2010).

Pilar Economía. Mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido y su nivel de integración con el mundo, mediante las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo (CENTRUM Católica 2010). Dentro del pilar Economía, se presentan los siguientes factores:

Tamaño. Al no contar con un PBI por distritos, se puede considerar el promedio del ingreso familiar *per cápita*. Según el censo de 2007, el ingreso familiar *per cápita* de El Agustino sumó S/. 621, ubicándose en el puesto 32 de los distritos de Lima Metropolitana.

Crecimiento. Podría ser medido como el crecimiento del ingreso familiar *per cápita*.

Diversificación. Puede ser medido por el número de los negocios por rubro. Según el INEI (2007), el 57.3% de los negocios del distrito de El Agustino son los comercios al por mayor y menor, seguidos por los alojamientos y los servicios de comida (11.2%).

Empleo. Según los datos del censo de 2007 (INEI, 2007), la PEA ocupada del distrito representó el 50.49%. La ocupación con mayor porcentaje es la de trabajo no calificado con el 23.3%, luego le siguen los trabajadores de servicios personales con el 22.4%.

Exportación. El Agustino no cuenta con un índice de exportación. Como la mayoría de empresas dentro del distrito son comercios al por mayor y menor, y alojamientos y servicios, se considera no analizar este factor.

Pilar Infraestructura. Mide la capacidad de la región respecto a la generación de energía, la red vial, el transporte, la infraestructura para el turismo, y la red de comunicaciones (CENTRUM Católica, 2010). Dentro del pilar Infraestructura, se presentan los siguientes factores:

Servicios básicos. Según el censo de 2007 (INEI, 2007), solo el 82.57% de las viviendas del distrito de El Agustino cuentan con luz y agua potable.

Red vial. Las vías principales del distrito de El Agustino son la Av. Riva Agüero, la Av. Nicolás Ayllón y la Carretera Central. Es necesario construir la prolongación de la vía integradora de la margen izquierda del río Rímac. Existe una deficiencia en la pavimentación de las calles y veredas para los asentamientos humanos del distrito.

Transporte. El sistema de transporte del distrito es caótico, ineficiente, inseguro y contaminante. Existe alta congestión vehicular en horas críticas, que generan alta contaminación del medio ambiente y pérdida de tiempo para las personas.

Turismo. El distrito de El Agustino tiene un potencial en turismo; sin embargo, aún no es explotado. Entre estos se encuentran: (a) el mirador de Catalina Huanca, (b) el desarrollo del Malecón turístico al margen del río Rímac, (c) el proyecto turístico de los restos de la

Muralla de Lima, (d) y los circuitos de turismos a los cementerios coloniales, como el Presbítero Maestro y El Ángel.

Comunicación. No se cuenta con la información de los distritos que tienen los servicios de telefonía fija, móvil, internet y cable. Actualmente, el servicio de telefonía es brindado por las compañías como Movistar, Claro y Nextel; el internet, por Movistar y Claro; y el cable, por Movistar, Claro y Direct TV.

Pilar Personas. Mide la competitividad de la educación escolar y superior, y los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (CENTRUM Católica, 2010). Dentro del pilar Personas, se presentan los siguientes factores:

Educación. Según los resultados del Censo Nacional 2007, la tasa de analfabetismo para personas mayores de 15 años es de 2.8%. Respecto a los datos sobre la asistencia escolar del distrito, se obtuvo que en el rango de 3 a 5 años, el 68.6% de la población asiste a la escuela; en el rango de los 6 a 11 años, se obtiene un 96.4%, y en el rango de 12 a 16 años, un 90.2% (INEI, 2007).

Educación superior. El distrito no cuenta con las instituciones que brindan educación superior. Según los resultados del Censo Nacional 2007, el porcentaje de la PEA del distrito que ha alcanzado un nivel superior educativo es del 31.8%, nivel inferior al de la ciudad de Lima, que es del 49.1% (INEI, 2007).

Formación laboral. Solo cuenta con un centro de formación de informática: Net Services.

Logros educativos. El Ministerio de Educación planteó un programa para mejorar la comprensión de lectura en los colegios, así como para el mejoramiento de la infraestructura de los mismos. Además, existe el Proyecto Educativo para la Ciudad de Lima a 2021, y el Plan de Desarrollo Educativo Concertado para Lima Ciudad 2011-2014.

Pilar Empresas. Mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de la gestión, mediante la opinión de los empresarios líderes de cada región (CENTRUM Católica, 2010). Dentro del Pilar Empresas, se presentan los siguientes factores:

Productividad. Según el censo de 2007, se registró 81,241 personas de 6 a más años de edad ocupada, que representa el 50.49%, compuesta por la PEA ocupada (78,624) y por la PEA desocupada (2,617). La ocupación con mayor porcentaje es la de trabajo no calificado con 23.3%, luego le siguen: (a) los trabajadores de servicios personales (22.4%), (b) los obreros y operadores de minas, canteras, industrias manufactureras y otros (14.7%), (c) los obreros de construcciones, confección, papel, fábricas, e instrucciones (12.3%). La PEA representaba el 49.51%.

Ambiente de negocios. Según el Censo Nacional 2008 (INEI 2008a), existían 4,941 establecimientos. El 57.3% se dedica al comercio al por mayor y menor.

Habilidades gerenciales. La mayoría de las empresas constituidas en el distrito de El Agustino son pequeñas y medianas, las cuales subsisten a partir de la demanda de los bienes que ofertan. Existe una mayor cantidad de empresas familiares; por ello, se está impulsando la creación de PYMES con el fin de formalizarlas y permitirles el acceso al sistema financiero.

Generación de empleo. La creación de PYMES y los proyectos de edificación son los que generan empleo. Sin embargo, la mayoría no son estables y ofrecen el sueldo mínimo.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito

Luego de analizar los factores del análisis competitivo del distrito de El Agustino, se identifica que su principal ventaja competitiva se encuentra al margen de la Carretera Central, puesto que podría significar el desarrollo de las industrias (fábricas, talleres, entre otros), además de la posibilidad de contar con una mano de obra técnica calificada y el desarrollo de PYMES. Actualmente, no se ha podido identificar alguna ventaja competitiva desarrollada,

debido al bajo presupuesto de la municipalidad, los escasos recursos con lo que cuenta y la falta de mano de obra calificada para el desarrollo de industrias con alta tecnología.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito

Un clúster es un sistema al que pertenecen las empresas y las ramas industriales, que establecen los vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos. Este se ubica en una zona geográfica limitada, interrelacionada en los sentidos vertical, horizontal y colateral. En torno a los mercados, las tecnologías y los capitales productivos, se constituyen núcleos dinámicos del sector industrial (Porter, 2009).

Una de las ventajas que tiene que explotar el distrito es la cercanía a la Carretera Central y la mano de obra técnica en la fabricación de ropa. Los potenciales clústeres serían: (a) confecciones y comercialización de prendas de vestir y (b) zona industrial de confección de muebles.

Confecciones y comercialización de prendas de vestir. Teniendo como base el desarrollo de Gamarra, se podría desarrollar también en El Agustino un clúster de confecciones y comercialización de prendas de vestir, puesto que este tiene más demanda, sobre todo cuando se busca calidad y precios bajos. Es necesario agrupar a las PYMES para la creación de talleres que confeccionen prendas de vestir de calidad. Este clúster debe estar compuesto por:

- Proveedores: Empresas abastecedoras de materias primas.
- Confeccionistas: Pequeñas y medianas empresas, que pueden agruparse por los diferentes procesos de confección (por ejemplo, corte, hilado, tejido, lavado, bordado y tintura).
- Servicios anexos: Empresas que brindan transporte, servicios financieros y *marketing*.

- Comerciantes: Empresas que comercializan productos confeccionados.

Teniendo como base las PYMES, se puede desarrollar este tipo de clúster.

Zona industrial de confección de muebles. Teniendo como base el desarrollo de la zona industrial de Villa el Salvador, se puede desarrollar en El Agustino, una zona industrial para la confección de muebles. Existe una alta demanda de estos productos, debido al crecimiento de la construcción de viviendas; por ello, se la debe aprovechar. Para esto, se desarrollan las PYMES, que permitan confeccionar los muebles y agruparlos para crear un clúster. Al igual que para el clúster de ropa, este debe estar compuesto por:

- Proveedores: Empresas abastecedoras de materia prima: madera, accesorios de ferretería (clavos, tornillos), maquinaria, telas.
- Confeccionistas: Micro y pequeñas empresas agrupadas por los diversos tipos de muebles y procesos (por ejemplo, cortado, armado y pintado).
- Servicios anexos: Empresas que brindan transporte, servicios financieros y *marketing*.
- Comerciantes: Empresas que comercializan los productos confeccionados.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos que se identifican son los siguientes:

- **Financiamiento:** Para el desarrollo de estos clústeres, es necesario contar con un financiamiento; esto se lograría si las micro y medianas empresas se agrupasen y pudiesen sustentar ante los agentes financieros un proyecto rentable.
- **Constitución de empresas:** Es necesario el apoyo de la municipalidad para agilizar la constitución de las empresas y/o agrupamientos. Además, es importante reducir o fraccionar los impuestos o tarifas que cobra la municipalidad por un tiempo determinado para reducir los costos iniciales del desarrollo de los clústeres.

- **Logística:** Un punto importante para el desarrollo de los clústeres es la logística, tanto para conseguir las materias primas, como para la comercialización. Para ello, es necesario desarrollar estrategias sobre este punto. Es fundamental la participación de la municipalidad para el mejoramiento de las pistas y veredas para los accesos a estos clústeres y el ordenamiento vehicular.
- **Seguridad:** La seguridad es un factor importante para el desarrollo de los clústeres. Si existe la impresión de inseguridad, las personas no visitarán estos lugares. Es necesario desarrollar estrategias que permitan brindar la seguridad necesaria para poder tener clientes.

9.5 Conclusiones

La competitividad del distrito de El Agustino puede mejorar mediante el desarrollo de los factores antes mencionados. En el pilar Gobierno, lo más importante es desarrollar la seguridad; de lo contrario, cualquier servicio que se desee brindar no podrá realizarse. En el pilar Económico, el desarrollo de clústeres, las inversiones privadas que generen empresas, es lo que podrá mejorar los indicadores de crecimiento del ingreso y del empleo. En el pilar Infraestructura, a medida que se generen los clústeres, nuevos comercios y centros habitacionales, la municipalidad tendrá recursos para mejorar la red vial y el ordenamiento vehicular (puntos estratégicos para el tema logístico). En el pilar Personas, el mejoramiento de la educación, como disminuir el porcentaje de ausentismo estudiantil e implementar los programas de talleres técnicos, debe ser tema prioritario. Para ello, se deberá trabajar conjuntamente con la Municipalidad de Metropolitana de Lima en el Plan de Desarrollo Educativo Concertado para Lima Ciudad 2011-2014. En el pilar Empresas, se debe estimular la creación de clústeres, y mejorar y aumentar la creación de las micro y medianas empresas. La creación de los clústeres es la mejor forma de mejorar los pilares de competitividad del distrito, los cuales permitirán el desarrollo económico y la calidad de vida de sus habitantes.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2008), un plan estratégico integral permite ayudar a controlar el proceso estratégico y a realizar los ajustes que sean necesarios. Es fundamental tener una visión integral del plan. A mayor detalle del documento, mejor será el seguimiento.

El plan estratégico desarrollado (ver Tabla 40) permite visualizar la visión integral del distrito de El Agustino, la cual puede representar un gran apoyo al control del proceso estratégico.

10.2 Conclusiones Finales

- Las estrategias que se han establecido en el presente documento buscan lograr la visión que al inicio del análisis se planteó: “Para 2025, El Agustino será reconocido como un distrito sostenible, próspero e ideal para vivir y trabajar. Destacando por un alto nivel en seguridad ciudadana, el cuidado del medio ambiente, la educación, la salud, y el desarrollo comercial e industrial del distrito”.
- El desarrollo de los clústeres y la mejora en los recursos son los aspectos importantes para el desarrollo del distrito, puesto que permiten la generación de las obras. Además, permitirá mejorar el ingreso económico y la calidad de vida de los pobladores.
- El distrito necesita una mejora en la innovación tecnológica y en las redes de comunicación. La administración municipal no ha incorporado tecnología de la información en los procesos operativos y administrativos internos, lo cual afecta la productividad al demandar mayores recursos humanos e incrementar los gastos y no cubrir la satisfacción de los pobladores.

Tabla 40

Plan Estratégico Integral de El Agustino

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales
Seguridad ciudadana.		OLP 1: Incrementar el nivel de seguridad del distrito pasando del puesto 25 al puesto 13 de los distritos más seguros de Lima Metropolitana para el año 2025.	OLP 2: Mejorar la calidad del aire pasando del 50 % al 100% del cumplimiento de los parámetros de medición de la calidad por debajo de los niveles permitidos para 2025.	OLP 3: Aumentar el índice de desarrollo humano de El Agustino (IDH) pasando de un índice de 0.6688 (puesto 37 de Lima Metropolitana) a un índice superior a 0.7300 (índice dentro de los siete distritos con mejor IDH de Lima Metropolitana).	OLP 4: Disminuir el porcentaje de la población de El Agustino con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI) de 25.5% a por debajo del 8% para el 2025.	OLP 5: Incrementar la PEA capacitada a nivel superior del 31.8% a un valor mayor al 60% para el 2025.	OLP 6: Implementar un sistema integrado para centralizar la atención de los servicios para la comunidad en línea al 100% para el 2025.	
Desarrollo económico.								
Desarrollo humano.								
Tecnología e innovación.								
Infraestructura.								
Conservación del medio ambiente.								
		Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	
		Políticas						
Incremento de proyectos de áreas verdes.	1. Atraer la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura.	X		X	X	X	X	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
	2. Establecer procesos de concertación con la pequeña, mediana y gran empresa para el desarrollo de un clúster.	X	X	X	X	X		1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
	3. Atraer la inversión privada para proyectos habitacionales.	X	X	X	X			1, 4, 5, 7, 8 y 9
	4. Atraer inversión privada para la creación de empresas relacionadas al deporte y la cultura.	X	X	X	X			1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
	5. Desarrollar proyectos de arborización y creación de áreas verdes.		X	X				1, 3, 5, 7, 8 y 10
	6. Desarrollar un plan integral para posicionar y dar una imagen al distrito.	X	X	X	X	X		2, 5, 6, 7 y 8
	7. Mejorar la infraestructura para el manejo de los residuos sólidos.		X		X			1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
	8. Desarrollar una nueva zonificación urbana.		X	X	X			1, 3, 5, 7, 8, 9 y 10
	9. Elaborar e implementar un plan integral de seguridad ciudadana para combatir la delincuencia.	X		X				2, 3, 5, 6, 7 y 8
	10. Desarrollar proyectos de inversiones para los servicios básicos de la población.		X		X		X	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 10
	11. Atraer inversiones de instituciones de educación técnica y superior para la creación de sedes educativas.			X		X		2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
	Tablero de Control	OCP 1.1: Contar con un centro para la atención de adicciones por consumo de drogas y alcohol para el 2016.	OCP 2.1: Incrementar a 4m ² por habitante las áreas verdes para el 2018.	OCP 3.1: Reducir el índice de analfabetismo del distrito en la población mayor de 15 años de 2.8% al nivel de 1.4 % para el 2018.	OCP 4.1: Contar con un plan urbanístico que permita una inversión planificada de los servicios de agua, luz y desagüe para el 2016.	OCP 5.1: Contar con un plan de desarrollo económico para el 2016.	OCP 6.1: Contar con procesos y procedimientos optimizados para el 2014.	Tablero de Control Perspectivas
Perspectivas		OCP 1.2: Erradicar al 100% los fumaderos del distrito para el 2018.	OCP 2.2: Implementar en el 100% de las instituciones educativas los contenedores de reciclaje para el 2019	OCP 3.2: Incrementar la tasa de asistencia escolar en la población de edades de 12 a 16 años de 90.2% a 95% para el 2019.	OCP 4.2: Implementar cinco proyectos de conjuntos habitacionales en los cerros del distrito que beneficien a 10,000 familias para el 2018.	OCP 5.2: Brindar 50 becas anuales de estudios superiores y técnicos para los mejores estudiantes escolares a partir de 2016. Implementar un centro tecnológico empresarial para el 2017.	OCP 6.2: Tener capacitado al 100% del personal administrativo en sistemas informáticos de atención para el 2017.	
Interna		OCP 1.3: Interconectar al 100% las comisarías y puestos de serenazgo con un sistema de comunicación integrado para el 2019.	OCP 2.3: Recoger el 100% de los residuos sólidos de espacios públicos al 2021.	OCP 3.3: Contar con un parque zonal recreativo para el 2020.	OCP 4.3: Contar con una oficina de apoyo al saneamiento físico legal de los asentamientos humanos al 2019.	OCP 5.3: Implementar un centro tecnológico empresarial para el 2019.	OCP 6.3: Tener una infraestructura tecnológica actualizada para el 2019.	Interna
Procesos		OCP 1.4: Contar con 50 cámaras para el sistema de video vigilancia al 2021.	OCP 2.4: Reforestar los cerros del distrito al 100% para el 2023.	OCP 3.4: Contar con una casa municipal del adulto mayor para el 2022.	OCP 4.4: Reducir el porcentaje de viviendas inadecuadas de 3.2% a 1% al 2021.	OCP 5.4: Incentivar a las empresas que se instalen a contratar personal del distrito en un 30% del total de sus empleados al 2022.	OCP 6.4: Contar con un sistema de ERP para los procesos internos al 2022.	Procesos
Clientes		OCP 1.5: Reducir al 20% la cantidad de hogares que hayan tenido alguna víctima de delito para el 2025.	OCP 2.5: Contar con una planta recicladora para el 2025.	OCP 3.5: Incrementar la esperanza de vida de 73.67 años a 76.05 años (promedio de Lima Metropolitana) para el 2025.	OCP 4.5: Reducir el porcentaje de viviendas tugurizadas del 20.1% al 10% al 2025.	OCP 5.5: Implementar un clúster industrial para el 2025.	OCP 6.5: Contar con 10 módulos de atención en línea con asesoramiento para el 2025.	Clientes
Financiera								Financiera
		Recursos						
		Estructura Organizacional						
		Planes Operacionales						

Valores
- Servicio
- Responsabilidad
- Compromiso
- Integridad
- Justicia

Código de Ética
- Se debe prestar un buen servicio a la comunidad, basado en principios de transparencia y de conductas éticas responsables, que sea oportuno y eficiente.
- Se debe ser responsable y eficiente en el uso de todos los recursos materiales y financieros que administra la municipalidad.
- Se debe ser respetuoso y responsable del medio ambiente, desarrollando acciones preventivas en este ámbito.
- Se debe tener el compromiso de velar por la salud, seguridad ciudadana y bienestar social de la comunidad.

Desarrollar políticas y estrategias claras que permitan la prosperidad económica, la igualdad social y la calidad medioambiental, que impulsen el potencial de desarrollo industrial, comercial y social. Gestionar y administrar de manera óptima los recursos humanos, tecnológicos y financieros del distrito, integrando a las empresas con la población, y mejorando la calidad de vida de sus residentes.

- El servicio de serenazgo no posee una coordinación adecuada con la Policía Nacional, debido a la falta de un sistema integrado de comunicación, lo cual dificulta su labor, cumpliendo un rol secundario y no primario.
- El Agustino es considerado como uno de los distritos con mayores niveles de inseguridad. A pesar de la intervención y los esfuerzos realizados por la municipalidad, no se logra disminuir el porcentaje de inseguridad. Es necesario que el gobierno local garantice la seguridad ciudadana en el distrito para asegurar el bienestar de los residentes.
- El presupuesto asignado por el gobierno central a la municipalidad del distrito no es suficiente para brindar servicios de calidad y cubrir con las necesidades básicas de los residentes; por ello, la municipalidad busca tener alternativas de financiamiento.
- Existe un gran número de comerciantes informales en el distrito de El Agustino. Se requiere organizarlos y brindarles asesoramiento, para que puedan estar dentro del marco legal.
- Luego del análisis, se puede referir que El Agustino es un distrito que tiene diversas oportunidades para poder desarrollarse y lograr su visión planteada.

10.3 Recomendaciones Finales

- Es importante la participación de la municipalidad para lograr los objetivos a largo y a corto plazo, establecidos en el presente documento. Esta participación es estratégica, y sin ella no se logrará el objetivo deseado. La municipalidad debe presentarse como garante y concientizar a las empresas y residentes en el planteamiento de las estrategias establecidas.
- Es necesario el apoyo de la Municipalidad de Lima y del gobierno central. Para ello, el municipio debe presentarse como el agente que interactúe de manera

eficiente y política, con la transparencia necesaria para la ejecución de los planes de desarrollo y de infraestructura, así como el apoyo para los financiamientos de los proyectos internos, los cuales deben aprobarse en el menor tiempo posible.

- Se deben establecer acuerdos y compromisos entre las entidades políticas y residentes, para que las estrategias no sean afectadas por los cambios de los gobiernos municipales, que se ejecutan cada cuatro años. Asimismo, se deben establecer los controles necesarios para realizar el seguimiento de las estrategias determinadas, con el fin de modificarlas si es necesario. Para esto, es necesario crear un comité en el que participen el gobierno distrital y las agrupaciones del distrito.
- La municipalidad debe diseñar e implementar un sistema de seguridad integral que garantice la conexión eficiente entre el serenazgo y la Policía Nacional para garantizar la seguridad de los pobladores del distrito, a través de la reestructuración en tecnologías de la información y comunicaciones.
- El principal objetivo estratégico de la municipalidad debe ser lograr que el distrito sea capaz de atraer inversión para el desarrollo del comercio e infraestructura, lo cual implica que la gestión debe actuar con profesionalismo, ética y eficiencia para que impulsen al distrito a obtener un desarrollo sostenido.
- Se debe considerar el desarrollo de parques y jardines como un medio de cuidado del medio ambiente; esto debe de estar especificado dentro de los proyectos como un punto principal.
- Para reducir con el porcentaje de vandalismo, pandillaje, alcoholismo y drogadicción que existe en el distrito, se deberá hacer talleres de reinserción hacia la sociedad para los jóvenes, impulsando los deportes y la cultura.

- La municipalidad debe promover el desarrollo inmobiliario junto con la inversión pública y privada en el distrito, para mejorar la calidad de la vivienda de los pobladores.
- El gobierno local deberá realizar periódicamente talleres y charlas para el cuidado del medio ambiente; por ejemplo, puede proponer el reciclaje y recojo de residuos sólidos para crear conciencia en los pobladores del distrito.
- La municipalidad debe implementar un plan de desarrollo del comercio minorista formal, brindando facilidades a los emprendedores, asesoramiento sobre la legalidad en licencias, permisos y declaración de impuestos, para hacer atractivo al distrito.
- La municipalidad debe realizar una reingeniería en sus procesos y procedimientos, y rediseñar la estructura organizacional, como también las políticas sobre la línea de carrera del personal; en estas políticas, se establecerán la atracción, el desarrollo, la capacitación y la retención de talentos.

10.4 Futuro del Distrito de El Agustino

El futuro del distrito de El Agustino será favorable si es que se cumplen las estrategias planteadas, de manera que exista el compromiso de realizarlas. La implementación y la ejecución del plan estratégico integral planteado en el presente trabajo, permitirá cumplir la visión y misión planteada.

Se visualiza un distrito donde las personas vivirán con una mejor calidad de vida, en el cual se reducirá la delincuencia y se crearán los clústeres que generen mayores ingresos, y mayor cantidad de puestos de trabajo; así como también, la ampliación y creación de zonas verdes, que reduzcan la contaminación ambiental; la mejoría en la educación; las inversiones, para que la mayoría de la población cuente con los servicios básicos; y una óptima atención en salud.

En cuanto a la seguridad El Agustino será un distrito con bajos niveles de inseguridad a nivel de Lima Metropolitana, proporcionándole a sus pobladores tranquilidad, disminución de sensación de temor, como también la recuperación de espacios tomados por las personas caídas en la drogadicción, alcoholismo y vandalismo. El distrito contará con un servicio de serenazgo correctamente equipado y con un sistema de comunicación integrado con la Policía Nacional, de alta tecnología de la información; lo cual reducirá el tiempo de respuesta ante cualquier emergencia.

El Agustino impulsará una cultura distrital basada en la formalidad, el desarrollo sostenible y la preservación del medio ambiente. Se logrará generar conciencia en las empresas y en la población, sobre los principios y valores del distrito, que se verán reflejados en una mejor calidad de vida para los ciudadanos del distrito.



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú [ProInversión] (s.f.,a). *Inversión extranjera directa*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú [ProInversión] (s.f.,b). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011a, 23 de agosto). Colombia y Perú unirán esfuerzos para combatir narcotráfico y reforzar seguridad en frontera. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/colombia-y-peru-uniran-esfuerzos-para-combatir-narcotrafico-y-reforzar-se>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011b, 4 de agosto). Inversiones chinas en Perú llegarían a US\$ 10,000 millones en próximo quinquenio. *PROESMIN*. Recuperado de http://proesmin.com/index.php?option=com_content&view=article&id=62006:inversiones-chinas-en-peru-llegarian-a-us-10000-millones-en-proximo-quinquenio&catid=7:econfin&Itemid=87
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012a, 15 de abril). Bajan las Exportaciones de Perú a la Unión Europea [Archivo del Blog Exportaciones del Perú]. Recuperado de <http://exportacionesdelperu.blogspot.com/2012/04/la-crisis-economica-en-la-union-europea.html>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012b, 8 de setiembre). Cumbre APEC: El Perú planteó mayores vínculos en innovación y transferencia tecnológica. *Gestión*.

Recuperado de http://gestion.pe/economia/cumbre-apec-peru-planteo-mayores-vinculos-innovacion-y-transferencia-tecnologica-2011865?href=nota_rel

Andrade, E. (2012, 12 de setiembre). Minería responsable en el Perú [Archivo del Blog Construyendo Diálogo]. Recuperado de <http://construyendodialogo.com/2012/09/12/mineria-responsable-en-el-peru/>

Asensio, P. (2008). *Marketing Municipal*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2008). *Niveles socioeconómicos 2009*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIMNSE2008_2009.pdf

Asociación Peruanas de Empresas de Investigación de Mercados. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012: Total Perú urbano y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

Avalos, J. (2006, agosto). Ciencia y tecnología en el Perú. Recuperado de www.upch.edu.pe/Tropicales/ti/TICS2006/.../jaimeavalos.ppt

Banco BBVA Continental [BBVA]. (2011). *El Problema de la informalidad*. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/110819_Elproblemadelainformalidad_tcm346-270224.pdf?ts=442013

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Reporte de estabilidad financiera*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/Reporte-Estabilidad-Financiera-Noviembre-2011.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2012). *Un nuevo impulso de la infraestructura regional de América del Sur*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/Un%20Nuevo%20Impulso%20a%20la%20Integracion%20de%20la%20Infraestructura.pdf>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (s.f.). *Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021: Eje Estratégico 6, Recursos Naturales y Ambiente*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/be62d29a-d2e0-48f5-acce-2d5a8cf50db5>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM]. (2010). *CENTRUM Católica Toma el Pulso a la Competitividad de las Regiones del Perú*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?730/investigacion_publicacion/archivo_noticias.html&ide=309
- Ciudad Nuestra & Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2011). Primera encuesta metropolitana de victimización 2011: Resultados en 35 distritos de Lima. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/2869/cont/files/35_distritos_Encuesta_Metropolitana_Victimizacion_2011.pdf
- Ciudad Nuestra & Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2012). *Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización*. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/3222/cont/files/encuesta_victimizacion_2012_cn_2.pdf
- Constitución Política del Perú. (1993). *Artículo 194 Tribunal Constitucional del Perú*. Recuperado de <http://www.tc.gob.pe/legconperu/constitucion.html>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- El Perú en el mundo: PBI per cápita 2010. (2011, 30 de mayo). *Desarrollo Peruano* [Archivo del Blog Desarrollo Peruano]. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2011/05/el-peru-en-el-mundo-pbi-per-capita-2010.html>

- Embajada del Ecuador en Perú. (2012). *Comercio bilateral*. Recuperado de <http://www.mecadorperu.org.pe/ComercioeInversion/Comercio/ComercioBilateral.htm>
- Embajada de la República Popular China en la República del Perú. (2011). *China se encamina a ser primer socio comercial de Perú*. Recuperado de <http://www.embajadachina.org.pe/esp/xwss/t794647.htm>
- Enfoque Municipal. (2012, 12 de setiembre) Alcalde de El Agustino anuncia nuevos mega proyectos de construcción de viviendas. *Enfoque Nacional*. Recuperado de <http://enfoquenacional.bligoo.com/alcalde-de-el-agustino-anuncio-nuevos-mega-proyectos-de-construccion-de-viviendas>
- Escobal, J. & Iñiguez, J. (2000). *Balance de la Investigación Económica en el Perú*. Recuperado de <http://cies.org.pe/files/documents/DyP/DyP-01.pdf>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados. (2011, 12 de agosto). Crisis en EE.UU., una oportunidad para el Perú. *Conexionesan.com* Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/12/crisis-en-estados-unidos-una-oportunidad-para-el-peru>
- Fondo Monetario Internacional. (2012). *Informe anual 2012: Trabajando juntos para apoyar la recuperación mundial*. Recuperado de http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2012/pdf/ar12_esl.pdf
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2011). *Reporte de Competitividad Global de 2011–2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- Foundation Open Society Institute. (s.f.). *U.S. Aid to Peru, All programs, 2008-2013*. Recuperado de <http://justf.org/Country?country=Peru>

García-Vega, E (2011, enero-abril). Competitividad en el Perú: Diagnostico, sectores a priorizar y lineamiento a seguir para el periodo 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141.

Gonzales Prada, M. (1896). *Paginas Libres*. Lima, Perú: Universo.

Hay espacio para dos grandes malls en El Agustino. (2012, 31 de julio). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/31/inmobiliaria/hay-espacio-dos-grandes-malls-agustino-2008849>

Índice de Desarrollo Democrático de América Latina. (2012). *Informe 2012*. Recuperado de <http://www.idd-lat.org/downloads/idd-lat-2012.pdf>

Instituto de Defensa Legal. (2010). *Informe anual 2010: Sobre seguridad ciudadana*.

Recuperado de

http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/CursosJNL/EPS_2011-I/Informe_Seguridad_Ciudadana..pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008a). *Censos Nacionales 2008: IV Censo Nacional Económico*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008b). *Perfil Sociodemográfico del Perú*. (2a ed.). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2009). *Diseño de escenario sobre el impacto de un sismo de gran magnitud en Lima Metropolitana y Calla, Perú*. Recuperado de http://www.indeci.gob.pe/plan_a_sismo/d_esc_sis_lima.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). *El Agustino: Banco de Información Distrital*. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-districto-de-el-agustino>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Boletin/attach/12677.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Boletín de Estadísticas Ambientales*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=13851.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Encuesta permanente de empleo de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Variación de los Indicadores de precios de la Economía*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=15604.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14328.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática & Fondo de Población de las Naciones Unidas (2009). *Estado de la población peruana 2009: Situación de la mujer*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0879/libro.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Jurado Nacional de Elecciones (2011). *Declaración jurada de vida del candidato*. Recuperado de http://200.37.211.183/hdverm2010/public/verhojade-vida.aspx?ID_CANDIDATO=2089&ID_ORG_POLITICA=15

- Las graves secuelas de un terremoto de 8.5 grados. (s.f.) *Dios en la Noticia*. Recuperado de <http://diosenlanoticia.org/wp-content/uploads/peru11.jpg>
- Los países afectados y los menos afectados de la crisis financiera. (2008, 29 de setiembre). *Foro Univisión*. Recuperado de <http://foro.univision.com/t5/Comunidad-de-Futbol/LOS-PAISES-AFECTADOS-Y-LOS-MENOS-AFECTADOS-DE-LA-CRISIS/td-p/287067191>
- Ley 27806. Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
Recuperado de <http://www.redrrss.pe/material/20090128191055.pdf>
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 29812. Ley de Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2012 (2012).
Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=8511&Itemid=100598&lang=es
- Lima como vamos (2011). *Segundo informe de resultados sobre calidad de vida*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/09/SegundoInformeEvaluandoLima2011.pdf>
- Martínez, C., Mendoza, W., & Saravia, C. (2012). Implicancias del bono demográfico para el Perú. *Perú Económico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/67-2012-mar/articulos/1214-implicancias-del-bono-demografico-para-el-peru>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (s.f.,a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (s.f.,b). *Resumen de exportaciones 2010*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/CuadrosResumen_Exportaciones_2010.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (s.f.). Portal del Ministerio de Defensa. Recuperado de

<http://www.mindef.gob.pe/principal.php>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (s.f.). *¿Por qué es importante mantener una estabilidad macroeconómica?* Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?view=items&cid=1%3Apolitica-economica-y-social&id=256%3A11-iyor-que-es-importante-mantener-una-estabilidad-macroeconomica&option=com_quickfaq&Itemid=-100006&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2004). *Texto único ordenado de la ley de tributación municipal*. Recuperado de

www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&task...

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Balance general y estado de gestión 31 de diciembre de 2011 y 2010*. Recuperado de

http://www.munielagustino.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=102&Itemid=54

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Clasificador de fuentes de financiamiento y rubros para el año fiscal 2012*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/clasi_pres/2012/ANEXO4_FTES_DE_FINANCIAMIENTO.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Portal de Transparencia Económica: Consulta amigable de ingresos mensual*. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *¿Qué es el aplicativo del presupuesto participativo?*. Recuperado de http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe/app_pp/entrada.php
- Ministerio de Justicia. (2010). *Sedes Judiciales Corte Superior de Justicia de Lima*. Recuperado de (<http://historico.pj.gob.pe/CorteSuperior/Lima/archivos-subidos/SEDES%20JUDICIALES%2019-04-10.pdf>)
- Ministerio de Salud del Perú [MINSA]. (2011). *Análisis de situación de salud de la provincia de Lima 2011*. Recuperado de http://www.dge.gob.pe/publicaciones/pub_asis/asis29.pdf
- Ministerio de Salud del Perú [MINSA]. (2012). *Estudio de Saturación: Lima Metropolitana y Callao Año 2011*. Recuperado de http://www.digesa.sld.pe/depa/informes_tecnicos/Estudio%20de%20Saturacion%20012.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011). *Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/Plan%20Banda%20Ancha%20vf.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Reporte Carretera Interoceánica*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/especiales/promesa.htm>
- Municipalidad de El Agustino. (s.f.). *Portal de la Municipalidad del Agustino*. Recuperado de <http://www.munielagustino.gob.pe/>

- Municipalidad de El Agustino. (2010). *Informe de Mejoramiento de la gestión integral de los residuos sólidos municipales en el distrito de El Agustino*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/stem/Perfiles%20PAT%202010%20STEM%20MINAM/Perfiles%20PAT%20Diplomado%202%20-%202010/4.%20El%20Agustino/PIP%20El%20Agustino.pdf>
- Municipalidad de El Agustino. (2011a). *Transparencia*. Recuperado de <http://www.munielagustino.gob.pe/transparencia/>
- Municipalidad de El Agustino. (2011b). *Reglamento de Organización y Funciones*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10059-/PLAN_10059_Reglamento de Organización y Funciones ROF_2011.pdf.
- Municipalidad de El Agustino. (2011c). *Manual de Organización y Funciones*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10059/-PLAN_10059_mof_2011.pdf
- Municipalidad de El Agustino. (2012a). *Límites del distrito*. Recuperado de http://www.munielagustino.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=77
- Municipalidad de El Agustino. (2012b). *Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA*. Recuperado de http://www.munielagustino.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=113&Itemid=54
- Municipalidad de El Agustino. (2012c). *Visión y Misión*. Recuperado de http://www.munielagustino.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=61
- Municipalidad de El Agustino. (2012d). *Ley de Creación*. Recuperado de http://www.munielagustino.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=66

- Municipalidad de El Agustino. (2013). *Pueblo de agustino aprobó la X audiencia pública de rendición de cuentas del alcalde Víctor Salcedo Ríos*. Recuperado de http://www.munielagustino.gob.pe/index.php?option=com_content&view%20%20=article&id=302%3Amda&catid=51%3Aedgard&Itemid=28
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2013). *Lima y sus distritos*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/ciudad/lima-y-sus-distritos.html>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2009). *Política ambiental metropolitanas*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/documentos/Propuesta%20PAM.pdf>
- Nación.cl. (2012, 06 de diciembre). Diferendo marítimo de Chile y Perú: conozca los ejes de la defensa chilena. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/diferendo-maritimo-de-chile-y-peru-conozca-los-ejes-de-la-defensa-chilena>
- New Open World Corporation. (s.f.). *Machu Picchu: Peru*. Recuperado de <http://world.new7wonders.com/new-7-wonders/the-official-new7wonders-of-the-world/machu-picchu-1460-1470-peru/>
- Nipponia. (2001). *Special Feature*. Recuperado de <http://web-japan.org/nipponia/nipponia18/en/feature/feature02.html>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. (2012). *Educación electoral - Elecciones Municipales*. Recuperado de <http://www.web.onpe.gob.pe/educacion-electoral.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Historic Sanctuary of Machu Picchu*. Recuperado de <http://whc.unesco.org/en/list/274>
- Ordenanza N° 1016 – MML. Aprueban sistema metropolitano de gestión ambiental. Concejo Metropolitano de Lima (2007).

- Parodi, C. (2012, 27 de junio). La conexión China [Archivo del Blog de *Gestión*].
Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/11/la-conexion-china.html>
- Partido Descentralista Fuerza Social. (2010). *Plan de Gobierno de Fuerza Social para la Municipalidad Distrital de El Agustino Periodo 2011-2014*. Recuperado de <http://200.37.211.183/hdverm2010/-Archivos/PG-1421-140135.docx>
- Perú: Mayor and mafias. (2012, 10 de noviembre). *The Economist*. Recuperado de <http://www.economist.com/news/americas/21565929-referendum-too-far-mayor-and-mafias>
- Peruinfo. (s.f.). *Economía y geografía*. Recuperado de <http://util.peru.com/peruinfo/geografia/geografia.htm>
- Population Reference Bureau. (2010). *Cuadro de datos de la población mundial 2010*.
Recuperado de http://www.prb.org/pdf10/10wpds_sp.pdf
- Portales, D. (1836). *Carta 1836 sep 10 Santiago, Blanco Encalada*. Santiago de Chile, Chile: Biblioteca Nacional.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México DF, México: Continental.
- Porter, M. (2001). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: CECSA.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). *Lista de planes*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes.asp?id_entidad=10059&id_tema=49

Presidencia del Consejo de Ministros. (2011). *Perú: estimaciones y proyecciones de población económicamente activa, 2000 - 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/12472_e.pdf

PriceWaterhouseCoopers. (2006). *Ciudades del futuro: Competencia global, liderazgo local*. Recuperado de [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/\\$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf)

Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). *Aproximación al Índice de Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/informes/nacional/americalatinacaribe/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Indicadores internacionales sobre el desarrollo humano: Perfil del país*. Recuperado <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2011/descargar/>

Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre desarrollo humano*. Recuperado <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PER.html>

Reaño, V. (2011, marzo). Contrabando A-saltos sobre el lago. *Perueconómico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/55-2011-mar/articulos/947-a-saltos-sobre-el-lago>

Resolución N° 5001-2010-JNE. Dan por concluido el proceso de Elecciones Municipales del año 2010 y declaran que autoridades municipales en 34 distritos continúan en

funciones hasta que se elijan nuevas autoridades en Elecciones Complementarias Jurado Nacional de Elecciones (2010).

Rodríguez, M. (2009). *La soberanía marítima del Perú: La controversia entre el Perú y Chile en la Corte Internacional de Justicia*. Recuperado de http://xa.yimg.com/kq/groups/19326480/1320615217/name/UNKNOWN_PARAMETER_VALUE

Rothgiesser, H. (2011, marzo). Juntos en la investigación. *Perueconomico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/55-2011-mar/articulos/949-juntos-en-la-investigacion>

Scotiabank. (2012). *Perú: Proyecciones macroeconómicas 2012-2013*. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/Datos/BWS_RE_1.1.12.pdf

Scotiabank (2011). *Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2011-2012*. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Senalalternativa.com. (2012, 3 de diciembre). Perú-Chile: Lo que necesita saber del diferendo marítimo en La Haya. *Peru.com*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/-politicas/peru-chile-lo-que-necesita-saber-diferendo-maritimo-haya-video-noticia-107545>

Torres, J. & Gómez, A. (Eds). (2008). *Adaptación al cambio climático: De los fríos y los calores en los Andes*. Experiencias de adaptación tecnológica en siete zonas rurales del Perú. Lima, Perú: Soluciones Prácticas-ITDG. Recuperado de <http://www.ibcperu.org/doc/isis/9805.pdf>

Villarán, F. & Golup, R. (2010). *Emergencia de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en el Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/EmergenciaDeCtiEnPeru.pdf>

Willax.Tv. (2011) *Deporte y cultura en el agustino*. Recuperado

<http://willax.tv/seguridad/deporte-y-cultura-en-el-agustino>

World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011 -2012*. Recuperado

de http://www.webforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf



Apéndice: Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de El Agustino

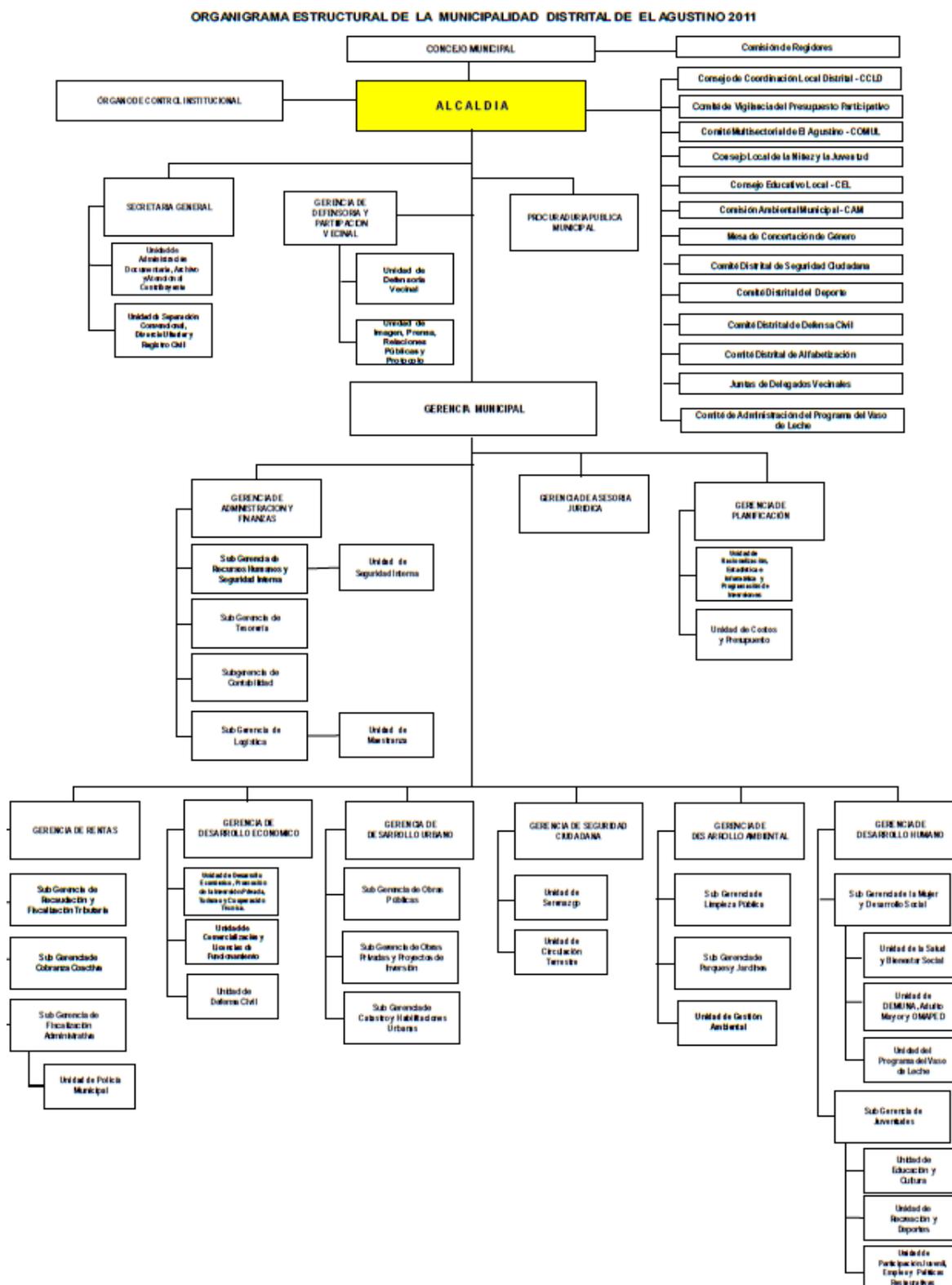


Figura A1. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de El Agustino. Tomado de “Transparencia”, por Municipalidad de El Agustino, 2011. Recuperado de <http://www.munielagustino.gob.pe/transparencia/>

