

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



**Planeamiento Estratégico del
Distrito de Carabaylo**

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

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

PRESENTADA POR:

Alejandro Aquino Campos

Eliu Barrenechea Barrenechea

Luis Ruíz Saldarriaga

José Valverde Obando

Asesor: Alfredo Graham

Surco, Noviembre de 2013

Agradecimientos

A nuestras familias por todo el apoyo brindado y por la paciencia que tuvieron hacia nuestras personas. Ustedes fueron nuestro punto de apoyo para seguir adelante y no abandonar jamás el objetivo trazado. Una mención especial para los profesores del MBA quienes entregaron lo mejor de cada uno para contribuir con nuestra formación académica.



Dedicatoria

A mi papá, por ayudarme a mejorar cada día de mi vida; a Dorita, por estar conmigo en toda etapa de mi vida; a Delia, por ser la compañera que me apoyó y comprendió durante todo este tiempo; y a Dios quien está detrás de estas tres personas.

Alejandro Aquino Campos

A Dios, por darme salud y guiarme en mis decisiones; a mi Madre, por sus sabios consejos e inspiración de tesón en mis logros; a mi Padre, porque creyó en mí; a mi esposa e hijos, por el constante apoyo y comprensión que me brindaron todo este tiempo.

Eliú Barrenechea Barrenechea

A mi familia, por la paciencia y comprensión; a mis padres, por la confianza que tuvieron en mi persona; a Dios, que me dio la tranquilidad necesaria para cumplir el objetivo trazado.

Luis Ruiz Saldarriaga

A Dios, por cuidar de mí y mi familia; a mis padres de quienes he aprendido tanto; y a mi esposa e hijo, por la paciencia, comprensión y apoyo que me dieron para culminar con éxito la maestría.

José Valverde Obando

Resumen Ejecutivo

El país está atravesando por, tal vez, la mejor etapa de su historia. Los indicadores macroeconómicos son óptimos, la demanda interna ha crecido, la clase media del país ha crecido —según recientes estudios, se estima que de cada diez peruanos seis pertenecen a la clase media— y la lucha contra la pobreza parece estar empezando a dar resultados, aun cuando no se ha derrotado en su totalidad. En este contexto económico tan esperanzador en cuanto al objetivo de que el país llegue a su desarrollo es que se propone el plan estratégico de la municipalidad de Carabaylo, como un aporte a la investigación que busca que el distrito mire al futuro de la misma manera tan esperanzadora como lo hace el país aprovechando esta coyuntura favorable. La metodología que se ha utilizado para el desarrollo de este trabajo de investigación ha tenido como base la bibliografía del Dr. Fernando D'Alessio.

El análisis interno y externo del distrito muestra que los principales problemas del mismo no son ajenos a los que aquejan al país. En tal sentido se aprecia un nivel educativo y cultural bajo en la población del distrito así como un bajo nivel de calificación de la mano de obra, un nivel de inseguridad ciudadana creciente, un servicio de salud pública muy pobre, y problemas de presupuesto para poder realizar proyectos importantes dentro del distrito. A pesar de esto, ha sido posible detectar situaciones favorables dentro del distrito, las cuales con una gestión adecuada pueden convertirse en ventajas competitivas. Dentro de las situaciones favorables encontramos que la ubicación geográfica es un punto ventajoso en cuanto a su proximidad a los distritos más poblados de Lima Norte y lo que esto podría significar en cuanto a accesos a mercados importantes, así como también al hecho de su proximidad a la carretera a Canta lo cual potencialmente le significaría la posibilidad de convertirse en un hub para la transformación de las materias primas provenientes de la Sierra Central y la Selva del país y que puedan ser introducidos a los mercados de Lima Metropolitana así como mercados

internacionales. También son situaciones favorables el clima del distrito, muy apto para el turismo recreacional y el de la investigación científica; este último aprovechando la riqueza en cuanto a la diversidad de flora y fauna. También es destacable el actual desarrollo de la industria inmobiliaria del país; uno de los sectores industriales que aún no se ha desacelerado y que más contribuye al PBI del país, y la elección de Carabayllo como el distrito con mayor potencial de crecimiento urbanístico debido a fortalezas como el buen clima, y al hecho de que es uno de los pocos distritos de Lima Metropolitana que cuenta con terrenos disponibles aún para el crecimiento urbano.

Producto del proceso estratégico realizado para el distrito de Carabayllo, se han identificado los siguientes intereses los cuales deben servir como guía al gobierno municipal para la consecución de los objetivos trazados. Estos son: (a) impulsar el crecimiento económico; (b) hacer de Carabayllo un distrito turístico y cultural; (c) mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos; y (d) brindar servicios mejorados, eficientes e integrativos a la ciudadanía. Como consecuencia de esto se ha detectado el potencial para el desarrollo de tres clústeres dentro del distrito en función a las ventajas comparativas y situaciones favorables descritas anteriormente. Dentro de éstos tenemos el clúster de procesamiento de productos de madera, el clúster turístico, y el clúster de procesamiento y distribución de frutas y verduras.

Luego del proceso estratégico plasmado en el presente trabajo, se considera que el proyecto de desarrollo del distrito de Carabayllo es un proyecto viable, debiendo poner foco en superar los problemas que lo aquejan, los cuales son en su mayoría problemas de alcance nacional y no sólo locales. Se propone además trabajos de investigación adicionales al presente, como el plan de factibilidad de los clústeres propuestos, así como el desarrollo de un índice de atractividad de inversión privada para los distritos.

Abstract

Peru is going through, perhaps, the best stage in its history. Macroeconomic indicators are optimal, domestic demand has grown, the country's middle class has increased-according to recent studies, it is estimated that six of each ten Peruvians belong to the middle class- and the fight against poverty seems to be starting to show results. In this hopeful economic environment that places the country closer to its development, it is proposed the strategic plan for Carabayllo local government, as a contribution to the research that is seeking the district looks to the future in the same way as the country does, taking advantage of this favorable situation. The methodology used for the development of this research has been based on the literature of Dr. Fernando D'Alessio.

The internal and external analysis shows that the district faces the same principal problems as the country does. For instance, there is a poor level in educational and cultural matters and a low level of qualification of labor in the district's population, a growing level of insecurity, a very poor public health service and budget problems to carry out major projects within the district. Despite this, it has been possible to detect favorable situations within the district, which with proper management can become into a competitive advantage. In favorable situations it is found that geographic location is very advantageous in terms of its proximity to the most populated districts of Lima Norte that might mean access to major markets; and also because of its proximity to the road to Canta which potentially would mean the possibility of becoming a hub for the processing of raw materials from Sierra Central and the jungle of the country. Those products can be introduced to the main markets of Lima and also to international markets. There is also a favorable situation in the climate conditions of the district, very suitable for recreational tourism and scientific research, the latter taking advantage of the wealth in terms of the diversity of flora and fauna. Also noteworthy is the current development of the real estate industry in the country, one of the industries that has

not yet slowed and its important contribution to the country's GDP, and the choice of Carabayllo as the district with the highest urban growth because fortresses as the good weather and the fact that it is one of the few districts of Lima that has land available for urban growth.

Product of the strategic process undertaken for Carabayllo district, it has been identified the following interests which should serve as a guide to the municipal government for the achievement of the objectives. These are: (a) promote economic growth, (b) make Carabayllo a cultural and tourist district, (c) improving the quality of life for district citizens, and (d) provide improved and more efficient services to citizenship. As a result of the strategic process, it has been detected the potential for the development of three clusters within the district according to the comparative advantages and favorable situations described above. Within these we have the cluster of wooden product processing, tourism cluster, and the cluster of processing and distribution of fruits and vegetables.

After the strategic process is considered that the proposed Carabayllo district strategic plan is a viable project, having focus on overcoming the problems that plague the district, which are mostly national issues and not just local. It also proposes additional researches to this, as the feasibility plan for the proposed clusters, and the development of an index of attractiveness of private investment to the districts.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvii
Capítulo I: Situación Actual.....	1
1.1 Situación actual de Carabaylo.....	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión	13
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa	17
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	30
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Carabaylo	33
3.2 Análisis Competitivo del País.....	33
3.2.1 Condiciones de los factores	34
3.2.2 Condiciones de la demanda	37
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	43

3.2.5	Influencia del análisis en el distrito de Carabayllo	44
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	44
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	44
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	48
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	54
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	62
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	65
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	73
3.5	Carabayllo y sus Competidores	73
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	75
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	77
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	81
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	82
3.5.5	Rivalidad de los competidores	83
3.6	El distrito de Carabayllo y sus Referentes	86
3.7	Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	88
3.8	Conclusiones	89
Capítulo IV: Evaluación Interna		92
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	92
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	92
4.1.2	Marketing y ventas (M)	94
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	94
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	99
4.1.5	Recursos humanos (H).....	101
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	104

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	107
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	112
4.3	Conclusiones	113
Capítulo V: Intereses del Distrito de Carabayllo y Objetivos de Largo Plazo		114
5.1	Intereses del Distrito de Carabayllo	114
5.2	Potencial del Distrito de Carabayllo	114
5.3	Principios Cardinales de la Organización	117
5.4	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	121
5.5	Objetivos de Largo Plazo	122
5.6	Conclusiones	124
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		126
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	126
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	126
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	129
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	131
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	132
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	134
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	134
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	134
6.9	Matriz de Ética (ME)	136
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	138
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	139
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	139
6.13	Conclusiones	139
Capítulo VII: Implementación Estratégica		144

7.1	Objetivos de Corto Plazo	144
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo OCP	148
7.2.1	Recursos financieros	149
7.2.2	Recursos físicos	149
7.2.3	Recursos humanos	149
7.2.4	Recursos tecnológicos.....	149
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	150
7.4	Estructura del Distrito de Carabayllo.....	151
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	151
7.6	Recursos Humanos y Motivación	152
7.7	Gestión del Cambio.....	156
7.8	Conclusiones	157
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		158
8.1	Perspectivas de Control.....	158
8.1.1	Perspectiva Financiera	158
8.1.2	Perspectiva de Cliente.....	158
8.1.3	Aprendizaje interno.....	159
8.1.4	Perspectiva interna	159
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	160
8.3	Conclusiones	160
Capítulo IX: Competitividad de Carabayllo		165
9.1	Análisis Competitivo de Carabayllo	165
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Carabayllo	171
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Carabayllo	173
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	178

9.5 Conclusiones	180
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	182
10.1 Plan Estratégico Integral	182
10.2 Conclusiones	182
10.3 Recomendaciones	184
10.4 Futuro del Distrito de Carabaylo	186
Referencias.....	188
Apéndice A: Ayuda de Memoria 120630 – Ministerio de Transportes y Comunicaciones ...	199
Apéndice B: Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones	200
Apéndice C: Proyección del crecimiento de Viviendas vs Recaudación	202



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tasas Migratorias según Modalidad de Migración (2002-2007)</i>	3
Tabla 2. <i>Población Económicamente Activa en el Distrito de Carabayllo</i>	5
Tabla 3. <i>Actividades Económicas del Distrito de Carabayllo</i>	6
Tabla 4. <i>Déficit Total de Vivienda por Regiones</i>	8
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	18
Tabla 6. <i>Tasa de crecimiento media de la población total</i>	20
Tabla 7. <i>Perú: Evolución de la población censada por año censal, según región</i>	54
Tabla 8. <i>Población total y tasa de crecimiento promedio anual 1940 – 2007</i>	56
Tabla 9. <i>P Perú: Población en Situación de Pobreza Extrema, según ámbito Geográfico, 2007-2012</i>	57
Tabla 10. <i>Perú: Hogares que Tienen Conexión a Internet, según Área de Residencia Trimestre Julio-Agosto-Setiembre: 2011-2012</i>	65
Tabla 11. <i>Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet Año: 2005-2011 y Trimestre: 2010-2012</i>	66
Tabla 12. <i>Matriz de Factores Externos de Carabayllo</i>	74
Tabla 13. <i>Tipo de Actividad Económica por Unidades Económicas según Ámbito Político Administrativo, 2008</i>	84
Tabla 14. <i>Matriz Perfil Competitivo (PC) de Carabayllo</i>	90
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de Carabayllo</i>	91
Tabla 16. <i>Gasto y Presupuesto Distrito de Carabayllo para el año 2012</i>	93
Tabla 17. <i>Distribución del Presupuesto para la Gestión Administrativa de Carabayllo</i>	93
Tabla 18. <i>Distribución de las Fuentes de Financiamiento 2012 Carabayllo</i>	100
Tabla 19. <i>Actividades Económicas del Distrito de Carabayllo</i>	104
Tabla 20. <i>Proyectos Planificados para Ejecutarse en el año 2012</i>	106

Tabla 21. <i>Personal que Labora en la Subgerencia Informática</i>	109
Tabla 22. <i>Recursos Informáticos y Tecnológicos existentes</i>	109
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Carabayllo</i>	112
Tabla 24. <i>Censo Poblacional Grandes Grupos de Edad</i>	115
Tabla 25. <i>Índice de Desarrollo Humano Distrital 2005</i>	121
Tabla 26. <i>Matriz de Intereses del Distrito de Carabayllo</i>	122
Tabla 27. <i>Matriz FODA de Carabayllo</i>	127
Tabla 28. <i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)</i>	128
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	135
Tabla 30. <i>Estrategias Seleccionadas</i>	136
Tabla 31. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	137
Tabla 32. <i>Matriz de Rumelt</i>	138
Tabla 33. <i>Matriz de Ética</i>	138
Tabla 34. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Municipalidad de Carabayllo</i> .140	
Tabla 35. <i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo de la Municipalidad de Carabayllo</i>	142
Tabla 36. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Carabayllo</i>	143
Tabla 37. <i>Matriz de Recursos de los Objetivos de Corto Plazo</i>	153
Tabla 38. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	155
Tabla 39. <i>Matriz de Perspectivas de Control Financiera</i>	161
Tabla 40 <i>Matriz de Perspectivas de Cliente</i>	162
Tabla 41 <i>Matriz de Perspectivas Aprendizaje de la Organización</i>	163
Tabla 42 <i>Matriz de Perspectiva de Control Interno</i>	164
Tabla 43. <i>Latinoamérica Comparación 2010-2011 y 2011-2012</i>	166
Tabla 44. <i>Plan Estratégico Integral de Carabayllo</i>	187

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del Proceso Estratégico.....	xviii
<i>Figura 1.</i> Ubicación de Carabayllo en Lima y cercanía con distritos aledaños.	4
<i>Figura 2.</i> Proyección de los cinco distritos más poblados y menos poblados de Lima Metropolitana al 2014.	5
<i>Figura 3.</i> Nivel Educativo de la población de Carabayllo.....	6
<i>Figura 4.</i> Pirámide de población censada 1993 y 2007.....	19
<i>Figura 5.</i> Ubicación del Perú en el continente americano.....	21
<i>Figura 6.</i> Exportaciones vs. Importaciones entre los años 1990 al 2012.	23
<i>Figura 7.</i> Reservas internacionales Netas Perú al año 2012.....	23
<i>Figura 8.</i> Pilares del desarrollo financiero del Perú.	24
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de inflación del Perú vs el resto del mundo.	25
<i>Figura 10.</i> Exportaciones de bienes por categoría de productos 2009.....	25
<i>Figura 11.</i> Tiempos para cumplir con obligaciones tributarias.	26
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de ejecución de gasto e inversión a nivel de gobiernos.	26
<i>Figura 13.</i> Penetración Internet América Latina a principios de 2012.....	28
<i>Figura 14.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	36
<i>Figura 15.</i> PBI del Perú entre los años 1991 y proyección al 2013.	38
<i>Figura 16.</i> Contribución del PBI por el lado del gasto y por sectores.....	38
<i>Figura 17.</i> Nivel de productividad relativa en el Perú.....	40
<i>Figura 18.</i> Determinantes de la variabilidad del PBI.	41
<i>Figura 19.</i> Producto Bruto Interno del Perú: 2000 – 2012 (variación % anual)	49
<i>Figura 20.</i> Producto Bruto Interno per cápita del Perú: 2000-2012 (en USD).....	50
<i>Figura 21.</i> Carabayllo: manzanas con conexión telefónica fija, 2011.	79
<i>Figura 22.</i> Carabayllo: manzanas con conexión a internet, 2011.....	79

<i>Figura 23.</i> Nivel Educativo alcanzado como porcentaje de la PEA.....	97
<i>Figura 24.</i> Número de empresas formales con licencia municipal de Carabayllo.	101
<i>Figura 25.</i> Carabayllo: Licencias de funcionamiento según personería natural y jurídica. ..	101
<i>Figura 26.</i> Evolución de las conexiones de banda ancha a nivel nacional.....	106
<i>Figura 27.</i> Ubicación de la Subgerencia Municipal dentro del organigrama municipal.....	107
<i>Figura 28.</i> Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	129
<i>Figura 29.</i> Matriz Boston Consulting Group de Carabayllo.	130
<i>Figura 30.</i> Matriz Interna-Externa.....	133
<i>Figura 31.</i> Matriz GE del Distrito de Carabayllo.	133
<i>Figura 32.</i> Estructura actual de la Municipalidad de Carabayllo.	154
<i>Figura 33.</i> Clúster turístico de Carabayllo.	174
<i>Figura 34.</i> Clúster de productos de madera de Carabayllo.	177
<i>Figura 35.</i> Clúster de transformación de frutas y verduras de Carabayllo.....	179
<i>Figura A1.</i> Ayuda de Memoria 120630 – Ministerio de Transportes y Comunicaciones.....	199
<i>Figura B1.</i> Clima de inversiones 2013 – Escala país.	200
<i>Figura B2.</i> Índice de atractividad de inversiones (INAI) 2013.	201
<i>Figura C1.</i> Proyección del crecimiento de Viviendas vs Recaudación.....	202

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico es el proceso secuencial que está compuesto por una serie de actividades que tienen como objetivo proyectar a una organización a futuro, con el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo, y sustentando en la visión de la compañía. Este proceso además, no solo establece los objetivos y las estrategias para lograr estos, sino que brinda una serie de herramientas de control que buscan monitorear los principales indicadores a fin de brindarles a los directores y gerentes de la organización las herramientas necesarias para poder realizar el cambio de dirección de los planes y estrategias establecidas.

En la Figura 0 se muestra el modelo estratégico secuencial simplificado. En él se distinguen los siguientes macro procesos: (a) la formulación, que establece la visión de la compañía, así como las estrategias necesarias para llevar a la organización desde la situación actual hacia la situación futura establecida en la visión; (b) la implementación de las estrategias retenidas (seleccionadas); y (c) por último, la evaluación y control del proceso estratégico a través de herramientas que permiten saber por medio de indicadores cuán lejos o cerca se está de las metas, así como generar las acciones correctivas que permitan acercarse a las metas nuevamente.

El proceso desarrollado en el presente documento ha buscado generar la visión de futuro de un importante distrito de Lima Metropolitana, analizando cuáles son sus fortalezas y debilidades, y teniendo como competidores al resto de distritos de Lima, luego de lo cual se ha establecido la misión, los valores, y el código de ética, componentes guían y norman el accionar de la organización. Inmediatamente, se desarrolla la evaluación externa, cuyo objetivo es determinar la influencia del entorno en la organización mediante el análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). A partir de este, se deriva a la Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE), la cual

permite conocer el impacto del entorno a través de las oportunidades que podrían dar beneficios a la organización, las posibles amenazas que deberán evitarse, y saber cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los posibles competidores que derivarán de la evaluación de la Organización en relación con sus competidores se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

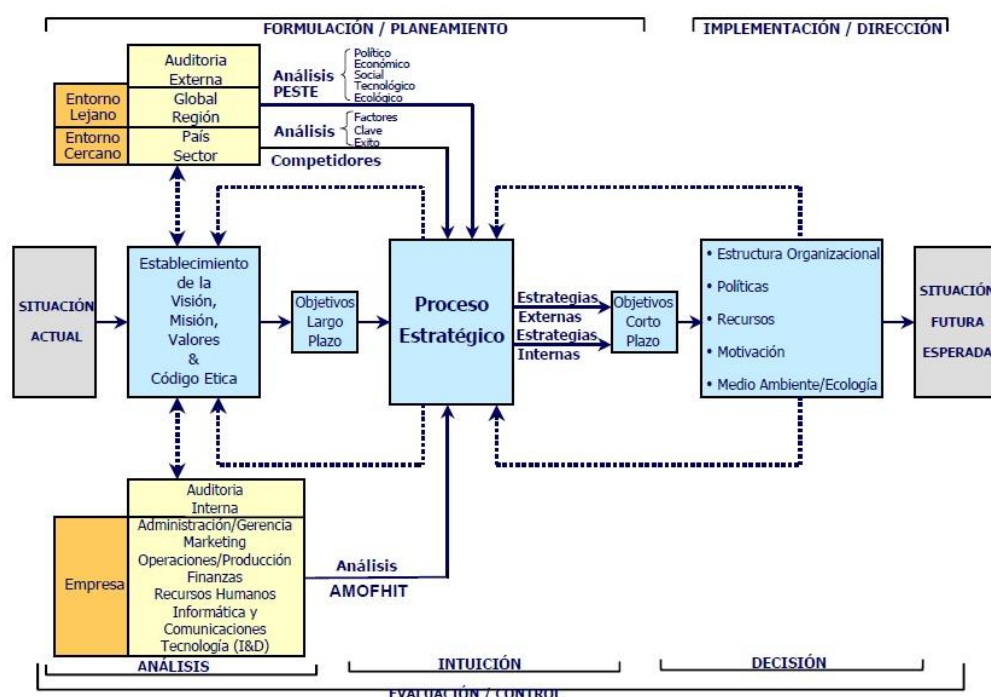


Figura 0. Modelo secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008.

Este análisis de la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de las estrategias que permitirá sacar mayor ventaja de las oportunidades, poder evitar y reducir el impacto de posibles amenazas, conocer los factores clave, lo que permitirá alcanzar el éxito en el sector industrial frente a la competencia.

Luego, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a definir las estrategias que permitan aprovechar al máximo las fortalezas y neutralizar las debilidades, de

modo que se establezcan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias representativas. Para realizar esto, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicio e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual se genera la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización y de la interacción entre áreas. Es importante el análisis interno y externo exhaustivo para poder tener mayor éxito en el proceso.

El paso siguiente es determinar los Intereses de la Organización, que intentará seguir la organización para tener éxito global en los mercados en que compite. De ellos deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y, sobre la base de la visión, se establecen los OLP. Totalizar los OLP llevará a alcanzar la visión; así mismo, para las OCP, resultará en el logro de cada OLP.

La elaboración de las matrices MEFE, MEFI, MPC y MIO va a constituir el insumo fundamental que favorecerá la calidad del proceso estratégico. 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 obtenidos usando las 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 resulta un grupo de estrategias de integración, intensivas, diversificadas 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 (MPCE). Finalmente, se desarrollan las Matrices

de Rumelt y de Ética, culminando con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esta selección se elabora la Matriz de Estrategias en relación con los OLP, la cual servirá para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayudará a determinar cuántos de los competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. Las intuiciones son indispensables en esta segunda etapa, ya que favorecen la selección de las estrategias.

Para la etapa de Implementación Estratégica, se definen los objetivos de Corto Plazo (OCP) con los recursos asignados, y se definen las políticas de cada estrategia. En la etapa de Implementación Estratégica, lo que se hace es que los planes estratégicos se conviertan en acciones, y posteriormente en resultados. Durante esta etapa se van a definir los objetivos de Corto Plazo (OCP) con los recursos asignados, y se definen las políticas de cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. Finalmente, se lleva a cabo la Evaluación Estratégica utilizando cuatro perspectivas de control en el Tablero de Control Integral (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP, para poder tomar 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.

Capítulo I: Situación Actual

1.1 Situación actual de Carabayllo

En la actualidad, la economía mundial está atravesando por un período de crisis. Los problemas económicos producidos inicialmente en Estados Unidos en el año 2008 y luego en países de Europa como Grecia, España, Portugal e Italia han generado un proceso de desaceleración en el crecimiento de la economía mundial. Las Naciones Unidas (2012) en un informe de las perspectivas económicas para los años 2012 y 2013 previeron que los países en desarrollo seguirán siendo el eje del crecimiento mundial pero con ritmos de crecimiento debajo de los alcanzados en los años 2010 y 2011. En el caso de China e India, este mismo estudio (Naciones Unidas, 2012) consideró que deberán crecer a tasas inferiores a 9% en el caso de China y entre 7.7% y 7.9% en el caso de India. En el escenario regional latinoamericano, estimó que la desaceleración económica será más visible. El MEF a través de un informe sobre el marco macroeconómico multianual 2013-2015 (MEF, 2012) pronosticó que para el 2012 la economía mundial crecería, solo 3.3% debajo del crecimiento de 3.9% experimentado en el año 2011; identificó como el origen de esta caída la crisis de los principales países de la zona Euro, la desaceleración de la economía China y el incremento en el precio del petróleo. También resaltó la recuperación de la economía de EE.UU., país que registró una recuperación al crecer 2.1% en el primer trimestre del 2012.

Sin embargo, en el Perú, las perspectivas económicas son más optimistas. El Banco Central de Reserva (BCRP) a través de su informe de la actividad económica en el país (BCRP, 2013a) indica que el PBI del año 2012 creció 6.3%, mientras que el informe a Julio del 2013 (BCRP, 2013b) muestra que el crecimiento del ese mes fue del 4.5% presentando un acumulado de Enero a Julio del 2013 del 5.0%. El análisis de estos números muestra que pese a la crisis económica mundial, la economía del Perú se muestra aún dinámica y presentando importantes tasas de crecimiento.

En lo social, existe en el Perú movimientos migratorios internos que hacen que la población rural se movilice hacia las zonas urbanas más cercanas y, a su vez, de las zonas urbanas pequeñas hacia las zonas urbanas más grandes, lo que crea un círculo vicioso que tiene como destino final Lima Metropolitana. Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2011) en colaboración con el Fondo de Población de las Naciones Unidas, indicó que Lima sigue siendo la ciudad que recibe la mayor cantidad de migrantes internos de todo el país. Este indicador está por encima del 85% del total del movimiento migratorio del país comprendido entre el período del estudio del año 2002 al año 2007. En la Tabla 1, se muestra cuáles son los distritos de la ciudad de Lima que presentan la atracción más alta de los movimientos migratorios, tanto intra metropolitanos como del resto del país. Es de destacar que Carabayllo presenta el tercer lugar a nivel de los distritos de Lima más atractivos para las migraciones intra metropolitanas y el cuarto lugar en cuanto a movimientos migratorios a nivel nacional.

Desde el punto de vista geográfico, Carabayllo se encuentra en la zona norte de la provincia de Lima con una extensión de 346.88 kilómetros cuadrados y una altitud que va desde los 238 a los 500 m. s. n. m. Límites por el norte y noroeste con Santa Rosa de Quives y Canta respectivamente; por el sur, con Comas; por el este, con San Juan de Lurigancho; y por el oeste, con Ancón y Puente Piedra (ver Figura 1). También hay que indicar que Carabayllo se encuentra muy próximo a los dos distritos más poblados de Lima Metropolitana (ver Figura 2), lo cual es relevante en cuanto a la competencia por los servicios básicos como agua y alumbrado, infraestructura de transporte, así como también al momento de determinar mercados potenciales para los productos y servicios producidos en el distrito. San Juan de Lurigancho es el distrito con más población, con el que limita al Este; además, si bien es cierto no limita con el segundo distrito más poblado de Lima, San Martín de Porras, se encuentra a solo una hora por carretera de este. Por otro lado, Carabayllo presenta un clima

templado-cálido siendo el rango de temperaturas entre los 12 y los 30 grados Celsius

(Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012).

Tabla 1.

Tasas Migratorias según Modalidad de Migración (2002-2007)

N° NIVEL DE ATRACCIÓN/EXPULSIÓN	TASA DE INMIGRACIÓN	TASA DE EMIGRACIÓN	TASA NETA DE MIGRACIÓN	N° NIVEL DE ATRACCIÓN/EXPULSIÓN	TASA DE INMIGRACIÓN	TASA DE EMIGRACIÓN	TASA NETA DE MIGRACIÓN
SOLO MIGRACIÓN INTRAMETROPOLITANA				MIGRACIÓN INTRAMETROPOLITANA Y CON EL RESTO DEL PAÍS PERÚ			
					7.82	7.82	0.00
CIUDAD DE LIMA	13.28	13.28	0.00	CIUDAD DE LIMA	21.94	16.10	5.84
ATRACCIÓN ALTA	19.18	9.03	10.15	ATRACCIÓN ALTA	23.85	13.14	10.71
1 Santiago de Surco	24.26	2.61	21.65	1 Santiago de Surco	32.51	4.90	27.61
2 Santa Rosa	23.88	11.09	12.8	2 Pachacamac	27.82	9.04	18.77
3 Carabayllo	17.88	7.15	10.73	3 San Bartolo	30.16	12.80	17.36
4 Pachacamac	17.40	7.59	9.82	4 Carabayllo	26.09	8.80	17.29
5 San Bartolo	20.72	10.91	9.81	5 Santa Rosa	31.56	14.45	17.11
6 Lurigancho	15.59	7.98	7.61	6 Lurigancho	25.81	10.66	15.15
7 Magdalena del Mar	30.48	23.95	6.53	7 La Molina	36.73	21.69	15.04
8 Ventanilla	15.41	8.90	6.51	8 Ventanilla	25.72	10.76	14.96
9 Santa Eulalia	11.44	5.03	6.41	9 Puente Piedra	27.12	12.64	14.47
10 Puente Piedra	16.47	10.23	6.24	10 Santa Eulalia	20.99	6.70	14.29
11 Ricardo Palma	12.61	6.41	6.19	11 Pucusana	24.71	10.93	13.78
12 Pucusana	14.08	8.02	6.06	12 Magdalena del Mar	38.11	25.71	12.40
13 La Molina	25.22	19.35	5.86	13 Ricardo Palma	19.41	7.87	11.54

Nota. Recuperado de

http://maps.google.com.pe/maps?hl=es&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&biw=1280&bih=671&q=distrito+de+carabayllo&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x9105d86e4d52c0dd:0x5693f4015603d26a,Carabayllo&gl=pe&ei=PfueT_PhGY7rggei7IXIDQ&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=5&ved=0CE8Q8gEwBA

En cuanto a la población, Carabayllo cuenta con 213,386 habitantes según el último censo del año 2007, siendo un 97% población urbana y un 3% rural (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012). La distribución por género indica que hay más mujeres que hombres, siendo el 50.46% del total de la población mujeres y el 49.54% hombres. En cuanto al rango de edades, el 59.81% está en el rango de 0 a 29 años; 34.01%, en el rango de los 30 a 59 años; y el 6.18%, en el rango del 60 a 99 años.

En lo económico, un estudio de la propia Municipalidad de Carabayllo describe la situación actual de la población económicamente activa en el distrito (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012) de la siguiente manera. Los cambios en Lima Metropolitana a lo largo del tiempo provocaron migraciones desde las zonas rurales a las zonas urbanas de Lima, tal como se muestra en la Tabla 2. Se concluye de esta información de que algo más del 68% de la población económicamente activa cuenta con empleo formal, mientras que alrededor del

32% del PEA no cuenta con empleo formal. Este mismo estudio mencionó que, dado el enfoque predominantemente agrícola de Carabaylo, fue el que recibió la mayor proporción de migración rural provenientes del interior del país. En la Tabla 3, se muestra la distribución de las actividades económicas en el distrito.

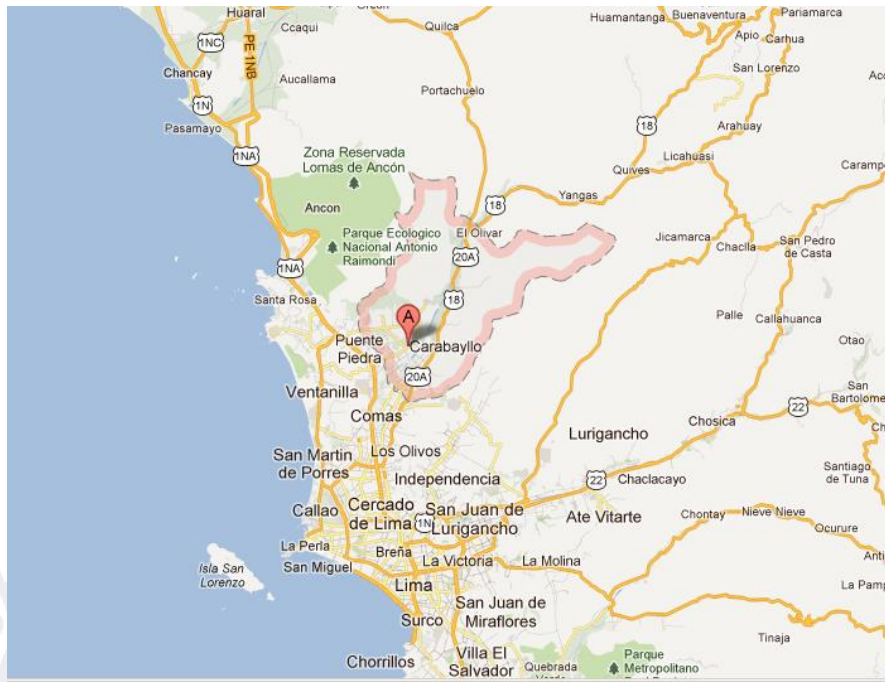


Figura 1. Ubicación de Carabaylo en Lima y cercanía con distritos aledaños.

Recuperado de

http://maps.google.com.pe/maps?hl=es&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf,.cf.osb&biw=1280&bih=671&q=distrito+de+carabaylo&um=1&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x9105d86e4d52c0dd:0x5693f4015603d26a,Carabaylo&gl=pe&ei=PfueT_PhGY7rggei7IXIDQ&sa=X&oi=geocode_result&ct=image&resnum=5&ved=0CE8Q8gEwBA

Desde el punto de vista educativo, el plan de desarrollo concertado al 2015 elaborado por la Municipalidad de Carabaylo indica que el 27% de la población del distrito tiene un nivel educativo de secundaria completa; un 18%, secundaria incompleta; un 16%, educación primaria incompleta; un 8%, educación primaria completa; un 7%, educación superior no universitaria completa; 4%, educación superior no universitaria incompleta; un 3%, educación superior universitaria incompleta; y un 4%, educación inicial. Por último, un 8% de la población no tiene ningún nivel educativo (analfabetismo) y solo un 5% cuenta con educación superior universitaria completa (Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2012). En la Figura 3, se muestra el nivel educativo de la población de Carabaylo. El mismo estudio

(Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2012) indicó que, en una situación ideal, al menos el 70% de la población debería tener educación secundaria completa; sin embargo, solo llega al 27%. En la misma situación ideal, más de 48,000 habitantes deberían haber culminado estudios superiores; sin embargo, solo algo más de 33,000 personas han culminado o han cursado educación superior.

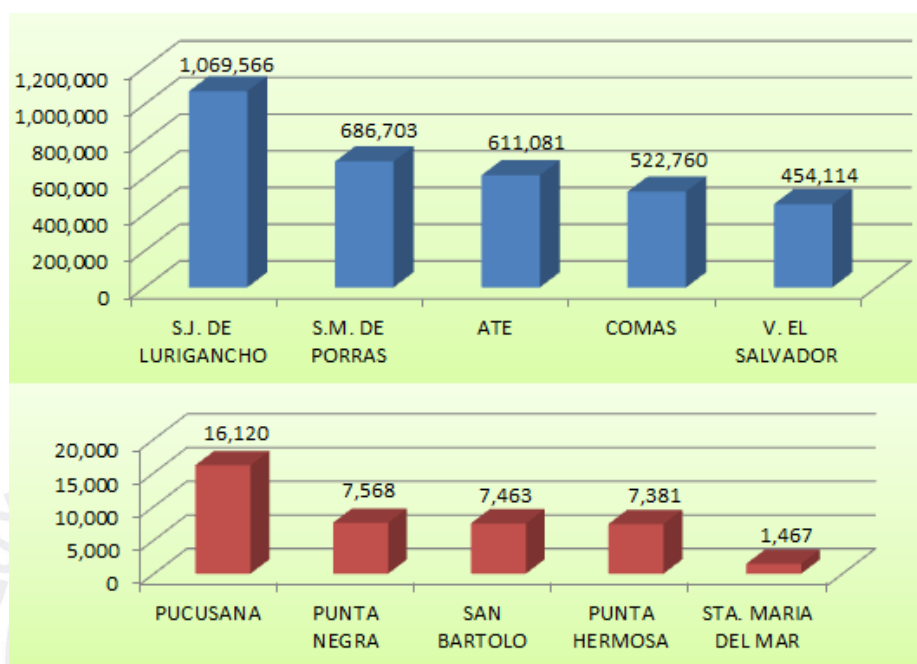


Figura 2. Proyección de los cinco distritos más poblados y menos poblados de Lima Metropolitana al 2014.

Adaptado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total y Edades Quinquenales, según Departamento, Provincia y Distrito, 2005-2015", por INEI, 2010. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol21-Estimaciones-Proyecciones-2005-2015.pdf>

Tabla 2.

Población Económicamente Activa en el Distrito de Carabaylo

	PEA 1993	PEA 2003	PEA 2007
PEA	37,021	37,473	61,013
PENA	32,254	69,070	28,275
TOTAL	69,275	106,543	89,288

Nota. Adaptado del "Plan de desarrollo concertado 2015", por Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2012. Información complementada con data del Censo Nacional de Población y Vivienda 2007 del INEI.

Tabla 3.

Actividades Económicas del Distrito de Carabayllo

Actividades	Total	%
Comercio y servicios	1,283	70.2%
Industria Manufacturera	146	8.0%
Otras actividades primarias y secundarias	1	0.1%
Otros servicios	397	21.7%
Total	1,827	100.0%

Nota. Tomado de “III Censo Nacional Económico”, por INEI, 1993.

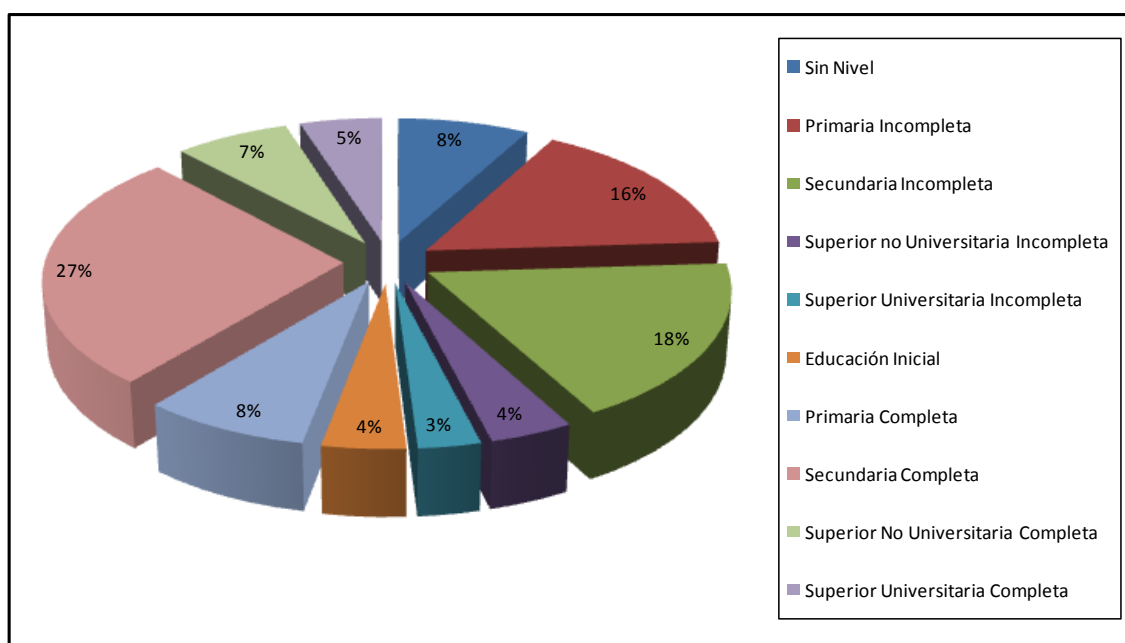


Figura 3. Nivel Educativo de la población de Carabayllo

Tomado de “Censo de Población y Vivienda 2005”, por INEI.

En cuanto a los servicios, por ejemplo, en cuanto a la vivienda, un estudio desarrollado por el Fondo Mi Vivienda (2012) relacionado con la dinámica del déficit habitacional en el país, dio cuenta de que existe una demanda por vivienda aún insatisfecha estimada en unas 465,000 para Lima y un total de más de 3 millones para todo el país (ver Tabla 4). Esto implica una oportunidad de crecimiento para el negocio inmobiliario en el país, así como para el sector industrial de la construcción, el cual se ha mostrado dinámico estos últimos años. Por otro lado, la revista *Mi Vivienda*, relacionada con la institución del mismo nombre, publicó en uno de sus números (Revista Mi Vivienda, 2012), los motivos por

los cuales Carabayllo se ha convertido en un distrito atractivo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. En una entrevista, el gerente de Desarrollo Urbano del distrito de Carabayllo, Víctor Baltazar Ramos, explicó que una de las fortalezas de Carabayllo radica en que es uno de los pocos distritos de Lima que aún cuentan con terrenos disponibles para la habilitación urbana y que la municipalidad distrital ha agilizado los trámites relacionados con las licencias para este fin apoyados en la Ley 29090 promulgada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que le da autonomía a las municipalidades en temas administrativos y de aprobación de proyectos. Pero no solo apuestan a las licencias de habilitación urbana, sino que también en los últimos cinco años se han otorgado licencias para el desarrollo de proyectos urbanísticos. Otros aspectos importantes a favor de Carabayllo son su buen clima y el hecho de que el desarrollo urbano es relativamente reciente, lo que implica la oportunidad de poder crear un piloto de desarrollo urbano de calidad. La oferta inmobiliaria en Carabayllo se estima en alrededor de 6,600 viviendas con el programa Mi Vivienda, siendo el precio actual por metro cuadrado de terreno de USD 200 (Revista Mi Vivienda, 2012). Hace dos años el precio estaba en USD 150 por metro cuadrado.

En cuanto al servicio de agua potable, Sedapal viene realizando obras de habilitación de agua potable, debido a la ampliación de la oferta de vivienda en el distrito. A través de un informe presentado en su página web mostró un documento de los mega proyectos que está realizando en la zona norte de Lima (Sedapal, 2012). Entre ellos, se puede mencionar el proyecto Huascacocha, que incrementará la capacidad de almacenamiento de agua en 48.6 millones de metros cúbicos al año y beneficiará a ocho distritos de Lima Norte, en los que se incluye a Carabayllo. El mismo informe mostró el mega proyecto de construcción de la planta de tratamiento de agua potable de Huachipa y Ramal Norte, el cual beneficiará a una población de más 2.4 millones de personas que viven en los distritos de Lima Norte. Esta concentración de proyectos por parte de Sedapal en Lima Norte obedece a que el crecimiento

urbano de la ciudad se está dando en ese sector y con mayor dinamismo en el distrito de Carabayllo.

Tabla 4.

Déficit Total de Vivienda por Regiones

Región	Total	Urbano	Rural
Amazonas	72,692	25,865	46,827
Ancash	182,457	56,436	126,021
Apurímac	88,026	20,658	67,368
Arequipa	99,928	62,195	37,733
Ayacucho	112,283	20,633	91,650
Cajamarca	284,015	14,388	269,627
Callao	55,161	55,161	0
Cusco	164,946	12,148	152,798
Huancavelica	120,738	36,129	84,609
Huánuco	147,069	23,258	123,811
Ica	76,844	48,809	28,035
Junín	170,879	53,888	116,990
La Libertad	169,832	62,995	106,837
Lambayeque	133,777	54,272	79,505
Lima	464,223	374,555	89,668
Loreto	130,697	91,473	39,225
Madre de Dios	10,619	2,304	8,315
Moquegua	17,184	6,502	10,683
Pasco	41,771	21,046	20,725
Piura	278,347	118,596	159,752
Puno	263,546	75,569	187,977
San Martín	96,954	53,541	43,413
Tacna	15,074	7,836	7,238
Tumbes	34,587	25,863	8,725
Ucayali	55,494	29,160	26,335
Total	3,287,143	1,353,280	1,933,867

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por INEI, 2012

Por otra parte, es preciso señalar que Carabayllo posee un plan de desarrollo plasmado a través del documento “Plan de desarrollo concertado al 2015” (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012). Dicho documento presenta un análisis situacional del distrito y propone un programa de desarrollo presentando cinco pilares o ejes del desarrollo: el desarrollo económico productivo; el desarrollo físico ambiental; el desarrollo de la seguridad distrital; el desarrollo social a través de la educación, salud, nutrición y recreación; y el desarrollo de la gestión político institucional. En el eje económico productivo, dicho documento expresa el objetivo de Carabayllo de incrementar los ingresos de la población del distrito a través del empleo digno. Para lograr esto, buscan fomentar el emprendimiento empresarial desde las pequeñas, medianas y grandes empresas, principalmente de los sectores industriales de alimentación, manufactura, turismo, confecciones y metalmecánica, a partir del

aprovechamiento de los recursos naturales, humanos y tecnológicos del distrito. Sobre este punto, debe decirse que el avance que se ha logrado es incipiente, pues, en primer lugar, no se ha podido conseguir que las medianas y grandes empresas generen emprendimientos empresariales importantes, y más bien son las iniciativas personales las predominantes en la vida económica del distrito. El gobierno municipal no ha podido mejorar a través de su gestión el acceso al crédito para los pequeños emprendedores, lo cual hace que estas iniciativas terminen asfixiándose por falta de capital. En cuanto al desarrollo social, el gobierno municipal busca lograrlo a través del mejoramiento de la calidad educativa de su población, el establecimiento de campañas de nutrición y salud pública, y la promoción de las actividades de recreación y turísticas. El nivel educativo de la población de Carabayllo es deficiente; de hecho, existen casi 4,000 niños en edad escolar que no están recibiendo educación de un total de casi 50,000 niños en el distrito.

Respecto al eje político institucional, el gobierno municipal de Carabayllo tiene como objetivos el fortalecimiento de la gestión local haciéndola primordialmente más democrática y sostenible fomentando la ética y la transparencia en la gestión pública. Busca incentivar la participación ciudadana a través del fortalecimiento de instituciones municipales como el Consejo de Coordinación Local Distrital (CCLD), los Comités de Desarrollo y Comité de Vigilancia.

Descritos los puntos anteriores, es importante entender cuáles podrían ser los pasos a seguir a fin de poder hacer de Carabayllo un distrito más competitivo y con una visión de futuro. Price Waterhouse Coopers (2006) en una publicación relacionada con las ciudades del futuro y sus retos, propuso como respuesta a esta inquietud el desarrollo a través de lo que llama los “capitales de las ciudades”, es decir, el capital social o intelectual, el capital democrático, el capital cultural y de ocio, el capital técnico y medioambiental, y el capital financiero. Otro estudio publicado por el Asian Development Bank (Choe y Roberts, 2011)

indicó que la competitividad de las ciudades es el producto de una serie de servicios e infraestructura compartidas y comunes, y la forma en la que los gobiernos locales las gestionan. Algunos de estos son la infraestructura urbana, las comunicaciones y los servicios públicos, la rivalidad y cooperación de los negocios, el acceso a los recursos naturales y las habilidades y destrezas del capital humano, la localización relativa de los mercados, la administración del riesgo, el capital social y la calidad de vida.

En el contexto regional, se ha identificado a la ciudad de Rancagua ubicada en la sexta región de Chile como un modelo regional a ser tomado por Carabayllo. Las similitudes que se encontraron con Carabayllo son en primer lugar la ubicación geográfica ambas presentan cercanía a sus respectivas regiones metropolitanas, se encuentran además entre la cordillera y la costa y en medio de valles importantes como son el Chillón y Cachapoal en el caso de Carabayllo y Rancagua respectivamente. Tienen, así mismo, extensiones territoriales semejantes al igual que la cantidad de población y, por lo tanto, una densidad poblacional por el orden de los 600 a 900 habitantes por kilómetro cuadrado. Ambas ciudades presentan, además, una relativa cercanía a los principales puertos de sus respectivos países como Valparaíso y el Callao, así como a los aeropuertos internacionales de Santiago y Lima respectivamente. Otras similitudes son la proporción entre población urbana y rural que para Rancagua es del 96% y 4% respectivamente (CEPAL, 2000), mientras que para Carabayllo están en la proporción del 97% y 3%. Además en lo que respecta a las actividades económicas ambas ciudades poseen zonas agrícolas importantes así como actividad minera, aunque es destacable que la de Rancagua es mucho más importante comparativamente con la de Carabayllo. En el año 1996, Rancagua inició un programa llamado “Rancagua emprende” que tenía como objetivos el desarrollo integral de la ciudad, la mejora de la calidad de vida de sus pobladores, pero tal vez el más importante era el de implementar un modelo de desarrollo sostenible basado en las capacidades y competitividad locales (CEPAL, 2000). El programa

“Rancagua emprende” tuvo como objetivos formales los siguientes (CEPAL, 2000): (a) el desarrollo integral de Rancagua a través del aumento de la calidad de vida de la población, la distribución equitativa del crecimiento y la generación de empleo; (b) establecer un modelo de desarrollo que tenga como base las capacidades locales con el consiguiente aumento de estas capacidades y la competitividad local; y (c) una administración y planificación participativa y una diversificación de la actividad económica comunal.

Estos objetivos locales estuvieron acompañados de una serie de estrategias que buscaban la consecución de los mismos. Entre las estrategias que se diseñaron se encuentran las siguientes: (a) fomento y promoción del empleo local, (b) fomento y atracción de inversiones, (c) apoyo a la micro y pequeña empresa, (d) concesiones municipales, (e) gestión inmobiliaria y (f) comunicaciones.

Para concluir con la presentación de Rancagua, se debe indicar que antes del programa “Rancagua emprende” esta comuna ocupaba el puesto 54 en el índice de desarrollo humano (IDH) dentro del total de comunas en Chile para el año 1990 (PNUD, 1999); luego de iniciado el programa en 1996, para el año 1998 llegó a ocupar el puesto 34 de la totalidad de comunas en Chile, pasando el índice de 0.694 en 1990 a 0.748 en 1998 (PNUD, 1999). Esto, a claras luces, indica una mejora en la competitividad de la ciudad.

1.2 Conclusiones

Tomando el modelo de los “capitales de las ciudades” que propone Price Waterhouse Coopers, es posible determinar que la gestión sobre el capital financiero es muy incipiente. No se identifica en el plan de desarrollo del distrito ningún objetivo que esté relacionado con la mejora del acceso al crédito que permita el desarrollo de emprendimientos ya sea de personas naturales o de las medianas y grandes empresas.

Tampoco se puede identificar la creación de un modelo de ciudad que haga al distrito sostenible en el tiempo, como fue el modelo desarrollado en “Rancagua emprende”, el cual

puso énfasis en la identificación y mejoramiento de las capacidades locales como una manera de mejorar la competitividad del distrito.

El nivel educativo de la población de Carabayllo es uno de los puntos más débiles del distrito, pues es deficiente en casi todos los niveles de la actividad educativa y empresarial dentro del distrito. A pesar de que, en el plan de desarrollo del gobierno municipal el eje social pone énfasis en el mejoramiento de la calidad en la educación, son pocas las medidas concretas que se han establecido para alcanzar este objetivo.

La Municipalidad Distrital de Carabayllo está realizando una adecuada promoción de los proyectos urbanísticos dentro del distrito, apoyados en la Ley 29090 promulgada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Además, el desarrollo urbanístico reciente le da la valiosa oportunidad de desarrollar modelos urbanísticos de calidad exportables a otras localidades.

No existe una adecuada gestión por parte del gobierno local de Carabayllo para aprovechar situaciones como el hecho de tener la cercanía de los dos distritos más poblados de Lima Metropolitana. Esta situación en concreto podría significar no solo un mercado potencial para los bienes y servicios producidos en el distrito, sino también acceso a mano de obra calificada o semicalificada.

Finalmente, Carabayllo presenta un clima y geografía favorable para el desarrollo del turismo recreacional, así como para el desarrollo del turismo de investigación científica.

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

2.1 Antecedentes

Habiendo analizado y descrito en el capítulo anterior la situación actual de Carabayllo, el siguiente paso para conformar el plan estratégico consiste en la declaración de la misión, visión y valores. La misión es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito (D'Alessio, 2008), la visión establece las metas y objetivos que se quiere llegar a alcanzar en el largo plazo y, por último, los valores establecen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2008).

La visión a corto plazo de la municipalidad de Carabayllo es: "...ser un Gobierno Local, Democrático, Concertador, Planificador, Representativo y promotor del Desarrollo Local, con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, haciendo de Carabayllo, el eje turístico cultural de Lima Metropolitana, desarrollándose en un ambiente limpio, renovado, seguro, saludable; equitativo, destacando por sus valores. Sustenta su desarrollo económico en la actividad comercial competitiva y en el rol protagónico de sus jóvenes". Dicha visión no expresa lo que el gobierno local quiere llegar a ser; por ese motivo, el presente trabajo propone una nueva visión más ambiciosa, convincente y realista.

2.2 Visión

"Para el año 2025 Carabayllo será un distrito seguro, con óptimas condiciones económicas, de educación y salud en favor del ciudadano del distrito. Brindará además servicios municipales ágiles y eficientes buscando la participación de los ciudadanos e impulsando el crecimiento económico mediante la atracción de la empresa privada".

2.3 Misión

La misión de la municipalidad propuesta es la siguiente: Trabajar en beneficio de la comunidad para satisfacer sus necesidades de seguridad, limpieza, bienestar y armonía con el

medio ambiente. Se brindarán facilidades legales, tributarias e infraestructura para atraer a los inversionistas y empresarios al distrito.

2.4 Valores

Los valores con los que debe contar el municipio son los siguientes:

1. Trabajo en equipo orientado a resultados: Mantener la Unión. Coordinación y espíritu de trabajo encaminados a la adecuada realización de todas las actividades de trabajo en equipo.
2. Integridad: Obrar con rectitud y probidad inalterables, actuando en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Se busca reafirmar la integridad como una conducta de vida, manteniendo una imagen de credibilidad, confianza y probidad.
3. Comunicación efectiva: Comunicación entre todos los miembros de las distintas dependencias, para lograr consensos y acuerdos con miras a obtener buenos resultados.
4. Compromiso de servicio: Preocupación por servir eficientemente al vecino y compromiso para disponer de todos los recursos humanos y materiales mínimos necesarios, para realizar el trabajo con calidad.
5. Honestidad y legalidad en los actos: Infundiendo confianza, seguridad y transparencia en el manejo de los recursos humanos y materiales.
6. Respeto a los derechos humanos: respetando los principios constitucionales y morales a los que todos los ciudadanos tienen derecho.
7. Sensibilidad con el medio ambiente: el municipio se compromete a trabajar para proteger y respetar el medio ambiente así como mejorar la limpieza y el ornato del distrito.

2.5 Código de Ética

El código de ética ofrece un marco de conducta para el municipio y sus integrantes. Su propósito es servir de orientación sobre cómo actuar con integridad y buena fe. A través del código de ética, se busca generar prácticas de transparencia en todos los empleados y funcionarios de la administración municipal de Carabayllo, reconociéndolos como actores morales y cuyo objetivo debe ser obrar con transparencia, eficiencia y equidad en cada una de sus decisiones.

El Municipio de Carabayllo no cuenta con un código de ética propio; no obstante, se guía de la Ley N° 27815: Ley del Código de Ética de la Función Pública. En complemento a los principios que se establecen en dicho código, se proponen los siguientes principios rectores:

Transparencia. La Administración de la municipalidad de Carabayllo debe actuar y comunicar abiertamente a la ciudadanía las acciones de su gestión y los efectos potenciales de estas acciones. De esta forma, todas las relaciones y decisiones que establezca y tome el municipio serán aceptables públicamente. La comunicación interna y externa debe llegar de forma eficiente, rápida y pública a los interesados. La administración municipal maneja su información de forma abierta para todos los funcionarios y ciudadanos, de manera que se asegure una constante retroalimentación y se garantice el derecho del control ciudadano a la gestión.

Responsabilidad. Cada uno de los miembros de la de la Municipalidad de Carabayllo se comprometen en el manejo eficiente de sus recursos, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, de modo que se cumplan con excelencia y calidad las metas del Plan de Desarrollo.

Rectitud. Los miembros de la Municipalidad de Carabayllo deben actuar con prudencia, de manera que busquen construir acuerdos que permitan equilibrar los diversos

intereses expresados por los diferentes sectores de la comunidad, siempre buscando el interés público y el cumplimiento de los fines sociales del Estado. Para garantizar su rectitud, todos los funcionarios públicos que toman decisiones que afecten al municipio y la comunidad deben garantizar su independencia, de manera que en el desempeño de sus funciones solo busque el interés público.

Justicia. Las actuaciones de los funcionarios de la Municipalidad de Carabayllo buscan construir procesos equitativos y probos en el acceso a las oportunidades y beneficios, de manera que se hagan extensivos a todos los ciudadanos. Así, sus acciones deben promover la más amplia participación ciudadana.

Respeto: Los miembros de la Municipalidad de Carabayllo deben adecuar su conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando que, en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

Discreción: Los miembros de la Municipalidad de Carabayllo deben mantener reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le corresponden en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

2.6 Conclusiones

Se ha establecido la misión, visión, principales valores y código de ética de la Municipalidad de Carabayllo, los cuales servirán de base para las siguientes etapas del planeamiento estratégico. La visión establecida en el presente documento permite visualizar el camino y el objetivo que se quiere lograr en el futuro y tener un horizonte de tiempo más claro. A continuación, se desarrollará la evaluación externa del municipio.

Capítulo III: Evaluación Externa

Se evaluarán los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones (D'Alessio, 2008); (b) análisis competitivo del Perú utilizando el modelo del diamante de Porter y el efecto sobre el distrito de Carabayllo; y (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones entre países (Hartman, 1978) permite estudiar la relación de las naciones en tres dimensiones que se desarrollarán a continuación:

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Se señalará como marco que dirige los intereses nacionales, el acuerdo nacional suscrito el 22 de julio del 2002 y que consiste en una serie de políticas de Estado que han sido aprobadas sobre la base del diálogo y el consenso entre los distintos grupos de interés, y cuyo objetivo final es el desarrollo sostenible del país y el aseguramiento de la gobernabilidad democrática. Las políticas de Estado se agrupan en cuatro objetivos que son los siguientes:

Objetivo 1: Democracia y Estado de Derecho

Objetivo 2: Equidad y Justicia Social

Objetivo 3: Competitividad del País

Objetivo 4: Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado

El objetivo de Democracia y Estado de Derecho es la práctica de un interés nacional común y vital. El objetivo de Equidad y Justicia Social es la puesta en práctica de un interés de supervivencia. Los dos últimos objetivos se pueden relacionar como un interés nacional mayor. Para resumir la interacción con otros países de la región, se presentará una matriz de intereses nacionales para el Perú (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y Estado de Derecho		*EEUU	*Brasil *Chile	*Colombia *Ecuador *Bolivia
Seguridad Nacional		*EEUU **Chile *Brasil	**Ecuador **Venezuela	**Colombia **Bolivia
Bienestar Económico		*EEUU *Brasil *Chile *Colombia *Ecuador *Bolivia		
Competitividad		**Chile *Brasil **Colombia	**Ecuador **Bolivia	
Recursos Naturales		*EEUU *Brasil *Chile *Colombia *Ecuador *Bolivia		

Nota. *comunes, **opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial,” de F. D’Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional, según Frederick Hartman (1978), ayuda a identificar las fortalezas y debilidades en los puntos que se muestran a continuación.

Demográfico. Como se puede apreciar en la Figura 4, la pirámide poblacional está dejando de serlo: la población se redistribuye para aumentar la población económicamente activa, haciendo que el país tenga mayor mano de obra para las actividades productivas. La debilidad que se puede identificar con este aumento de la PEA es el aumento de la demanda, por ejemplo, de los servicios básicos. La mano de obra especializada se vuelve también un reto cuando la PEA se incrementa con el transcurrir de los años.

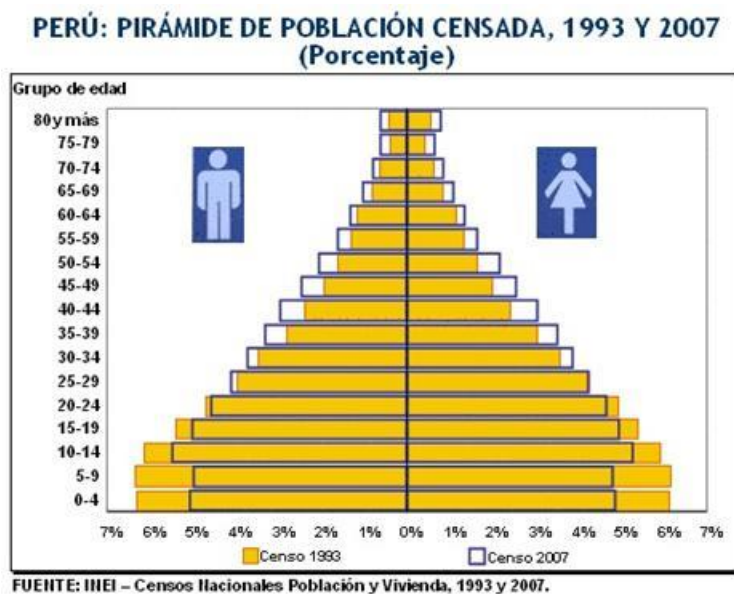


Figura 4. Pirámide de población censada 1993 y 2007.
Tomado de “Censos Nacionales Población y Vivienda, INEI, 2007.

La tasa de crecimiento de la población para el 2012 es de 1.13% (INEI, 2012), con la proyección que la tasa de crecimiento disminuya en los siguientes 40 años. (INEI, 2012), como puede apreciarse en la Tabla 6.

Fortalezas:

- La pirámide poblacional se está redistribuyendo de manera que la población económicamente activa (PEA) aumenta con el pasar de los años. El crecimiento de la demanda interna que se ha venido dando en los últimos años ha impulsado el crecimiento del PBI.
- La mortalidad materna en el país ha bajado a 93 por cada 100 mil nacidos vivos, según datos del Ministerio de Salud.
- El emprendimiento de empresas se está dando principalmente en el segmento joven de la población; así, han aumentado los casos de emprendimiento como una opción de vida más que una opción de sobrevivencia.

Debilidades:

- Solo el 5% de la población de Carabayllo cuenta con educación superior completa. La población con educación técnica es casi nula en el distrito.

- La inversión en la educación no va de la mano con el aumento de la PEA. La mano de obra no está siendo desarrollada de una manera más especializada y técnica; en otras palabras, se carece de mano de obra calificada.

Tabla 6

Tasa de Crecimiento Media de la Población Total

PERÚ: POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA Y PROYECTADA, SEGÚN AÑOS CALENDARIOS: 1990 - 2050								
Año	Población	Tasa 1/	Año	Población	Tasa 1/	Año	Población	Tasa 1/
1990	21,764,515	2.09						
1991	22,203,931	2.02	2011	29,797,694	1.14	2031	36,179,425	0.78
1992	22,640,305	1.97	2012	30,135,875	1.13	2032	36,455,488	0.76
1993	23,073,150	1.91	2013	30,475,144	1.13	2033	36,725,576	0.74
1994	23,501,974	1.86	2014	30,814,175	1.11	2034	36,988,666	0.72
1995	23,926,300	1.81	2015	31,151,643	1.10	2035	37,243,725	0.69
1996	24,348,132	1.76	2016	31,488,625	1.08	2036	37,491,075	0.66
1997	24,767,794	1.72	2017	31,826,018	1.07	2037	37,731,399	0.64
1998	25,182,269	1.67	2018	32,162,184	1.06	2038	37,964,224	0.62
1999	25,588,546	1.61	2019	32,495,510	1.04	2039	38,189,086	0.59
2000	25,983,588	1.54	2020	32,824,358	1.01	2040	38,405,474	0.57
2001	26,366,533	1.47	2021	33,149,016	0.99	2041	38,613,529	0.54
2002	26,739,379	1.41	2022	33,470,569	0.97	2042	39,813,569	0.52
2003	27,103,457	1.36	2023	33,788,589	0.95	2043	39,005,416	0.49
2004	27,460,073	1.32	2024	34,102,668	0.93	2044	39,188,891	0.47
2005	27,810,540	1.28	2025	34,412,393	0.91	2045	39,363,812	0.45
2006	28,151,443	1.23	2026	34,718,378	0.89	2046	39,530,305	0.42
2007	28,481,901	1.17	2027	35,020,909	0.87	2047	39,688,488	0.40
2008	28,807,034	1.14	2028	35,319,039	0.85	2048	39,838,182	0.38
2009	29,132,013	1.13	2029	35,611,848	0.83	2049	39,979,209	0.35
2010	29,461,933	1.13	2030	35,898,422	0.80	2050	40,111,393	0.33

1/ Tasa de crecimiento media de la población (por cien) - Periodo anual

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950 -2050.

Boletín de Análisis Demográfico N° 36

Nota. Tomado de "Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950 – 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36, INEI, 2007.

Geográfico. La ubicación del Perú en el centro del continente sudamericano constituye una posición estratégica desde el punto de vista geopolítico, pues se encuentra entre las cuencas del Atlántico y del Pacífico, generando la figura de hub o puerta de enlace hacia ambas. Esta posición se viene consolidando con el paso del tiempo (ver Figura 5), pues brinda el acceso a la cuenca del Pacífico y a mercados importantes pertenecientes a Brasil, Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay.



Figura 5. Ubicación del Perú en el continente americano.

Actualmente, el terminal del Callao supera al de Guayaquil y al de Valparaíso al movilizar 1.6 millones de contenedores el año pasado, según datos obtenidos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010). El puerto del Callao pasó de 1.3 millones a 1.6 millones de contenedores, creciendo en un 20%, (CEPAL, 2010). Esto trae consigo un incremento de los ingresos por el tráfico marítimo y los servicios derivados de este.

La cordillera de los Andes brinda una diversidad de minerales que se pueden explotar y transformar en productos elaborados, además de recursos como el agua, potencial hidroenergético. Una alianza estratégica con el Brasil formaría una plataforma física entre los océanos Atlántico y Pacífico (Castro, 2012).

Por otro lado, la falta de una infraestructura vial que comunique las diferentes regiones del Perú se presenta como una debilidad actual. De hecho, la región selva prácticamente se encuentra aislada por vía terrestre.

Fortalezas:

- Variedad de climas (84 pisos ecológicos de los 114 existentes en el mundo), que le permiten producir muchos alimentos en grandes variedades, y disponer de una cantidad mayor de cosechas al año en relación con otros países.

- La comunicación satelital tiene una ventaja en el Perú por su cercanía a la línea ecuatorial, lo que permite establecer comunicaciones telefónicas en voz y datos de calidad aceptable, cubriendo poblados alejados del Perú.
- El Perú es un país marítimo, pues cuenta con un litoral de más de tres mil kilómetros, con una tradición pesquera para desarrollar, mediante la tecnificación, productos con valor agregado.
- La costa peruana presenta un litoral propicio para construir muelles que pueden recibir los barcos de mayor tonelaje en el mundo, una fortaleza si se combina con la ubicación como la entrada de Sudamérica para países del Asia-Pacífico.

Debilidades:

- El Perú se ubica en el hemisferio sur, por lo cual el intercambio comercial con los países desarrollados (hemisferio norte) tiene un costo mayor en el transporte.
- Lo accidentado del territorio (cordillera de los Andes) es una desventaja para la comunicación principalmente entre las zonas de la costa con la sierra y la selva del Perú, lo que crea una separación natural.
- La inversión en un sistema de transporte nacional para llegar a todas las zonas del Perú será más costoso de implementar.

Económico. Respecto a la situación económica del Perú, se debe mencionar el crecimiento positivo y constante del PBI por encima del 5% en los últimos 10 años, exceptuando el 2009, por la crisis internacional. Otro de los indicadores económicos que muestra el desarrollo actual del Perú son las exportaciones e importaciones, y la apertura que se ha producido por parte del Perú a mercados internacionales, firmando tratados de libre comercio (TLC). Esto se aprecia en la Figura 6.

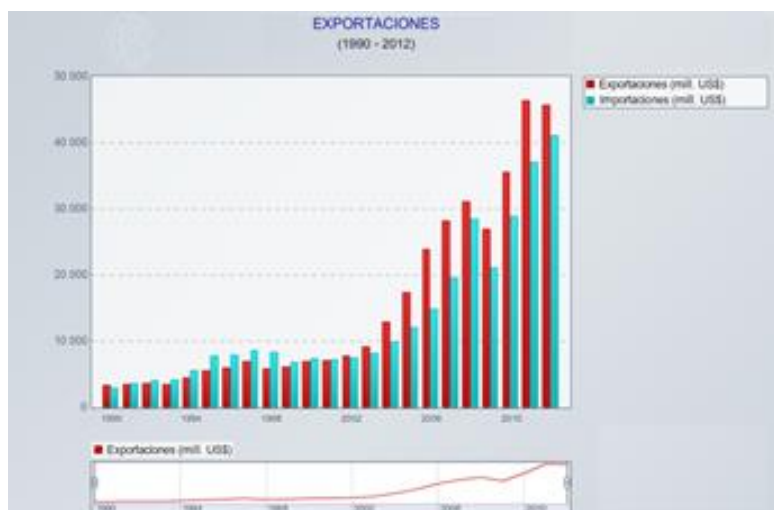


Figura 6. Exportaciones vs. Importaciones entre los años 1990 al 2012.
Tomado de “Gráficos Dinámicos Banco Central de Reserva del Perú”, por BCRP, 2013.

Parte del crecimiento económico que se está dando en el Perú y los superávits comerciales que se han producido en los últimos años han permitido que las reservas internacionales hayan registrado un crecimiento considerable (ver Figura 7).



Figura 7. Reservas internacionales Netas Perú al año 2012.
Tomado de “Gráficos Dinámicos Banco Central de Reserva del Perú”, por BCRP, 2013.

Las exportaciones en el Perú han tenido un fuerte crecimiento en los últimos seis años, llegando a crecer un aproximado de 300%, haciendo un cálculo con datos hasta el 2012, según se puede observar en la Figura 6.

Por otro lado, el Ministerio de Energía y Minas (MEM) prevé unas inversiones mineras por diez mil millones de dólares anuales en los próximos cinco años, a partir del 2013 (Gestión, 2012a).

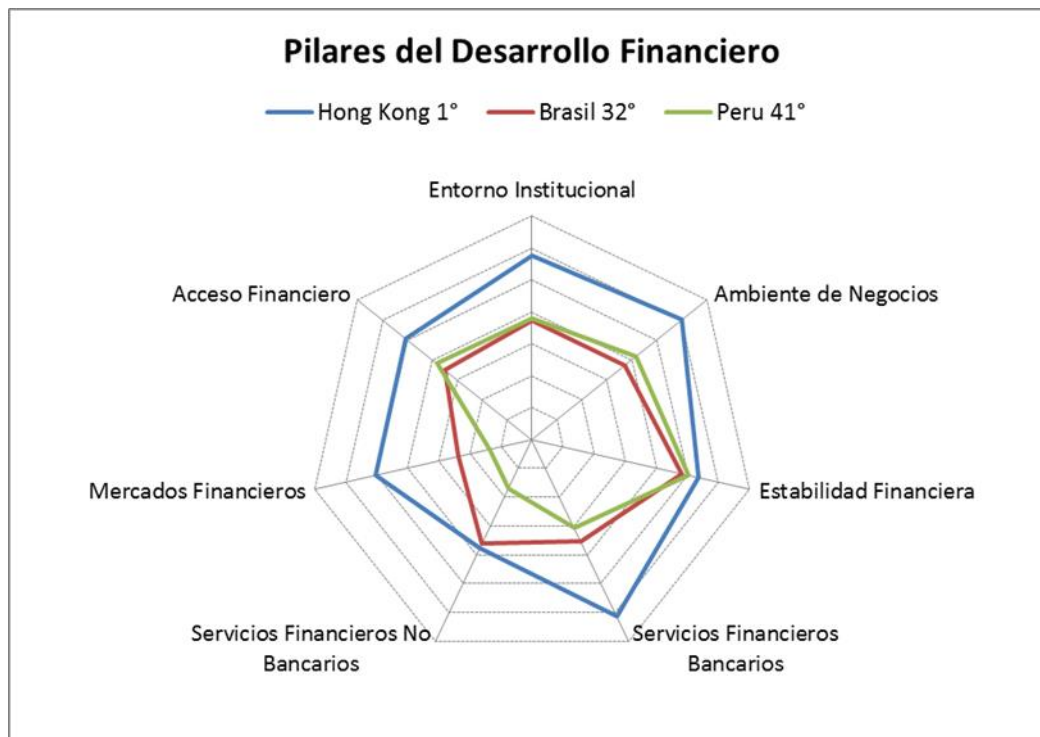


Figura 8. Pilares del desarrollo financiero del Perú.
Adaptado de “Financial Development Report 2012 – WEF”

En la Figura 8, se comparan los aspectos financieros del Perú con un país desarrollado y otro en vía de desarrollo. De la estabilidad financiera se aprecia que está en una buena posición respecto a una región desarrollada como Hong Kong y mejor que Brasil. En lo que respecta al ambiente de negocios, acceso financiero, entorno institucional se encuentra un paso detrás de los países desarrollados. En cuanto a mercados financieros, servicios financieros bancarios y no bancarios, está por debajo aun de un país como Brasil que se encuentra en vías de desarrollo y muy por debajo de una país desarrollado como Hong Kong. En resumen, es necesario trabajar mucho en estos aspectos del desarrollo financiero en el Perú para poder asegurar un desarrollo económico sostenible.

En la Figura 9, se presenta un promedio histórico de la inflación entre los años 2001 al 2011 para el Perú, América Latina y el mundo, además de una proyección para los futuros

cuatro años del 2012 al 2016, en la que se observa que el país presenta una inflación menor al promedio mundial y latinoamericano.

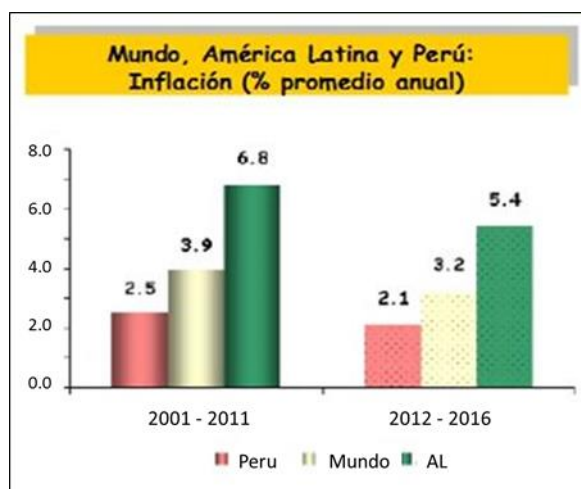


Figura 9. Porcentaje de inflación del Perú vs el resto del mundo.
Tomado de “Financial Development Report 2011 – WEF”, por IEDEP/CCL, 2012.

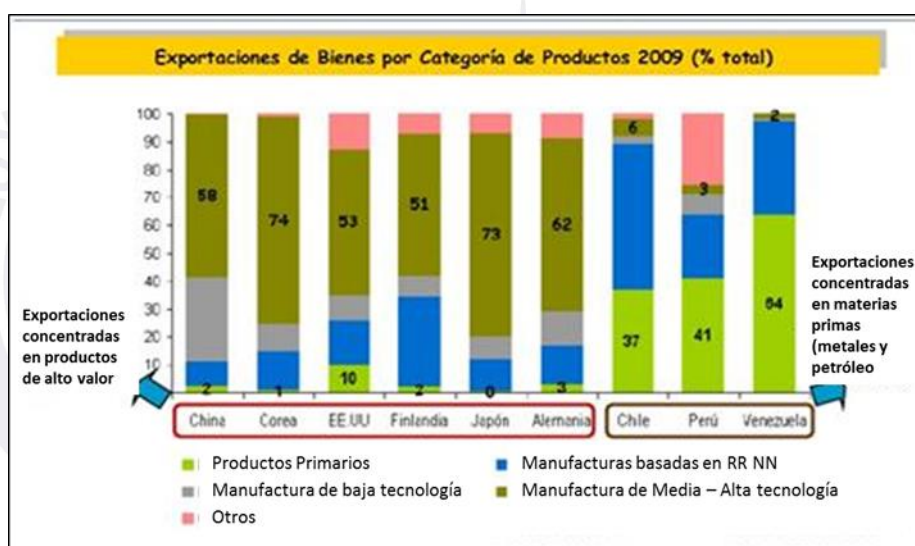


Figura 10. Exportaciones de bienes por categoría de productos 2009.
Tomado de “Financial Development Report 2011 – WEF”, por IEDEP/CCL, 2012.

La Figura 10 muestra un indicador del tipo de exportaciones realizadas en el Perú, que, en su mayor porcentaje, son productos primarios y manufacturas en recursos naturales, todo lo contrario a los países desarrollados como EE. UU. y Japón, cuyas exportaciones son manufacturas de media y alta tecnología. No existe un desarrollo integral de la política laboral y tributaria, la sociedad necesita de una cultura tributaria para lograr la redistribución de desarrollo. En la Figura 11, se muestra el tiempo promedio para cumplir con las

obligaciones tributarias en horas tanto a nivel global y su comparación con el valor regional que incluye América del Sur, así como el índice de rigidez del empleo.

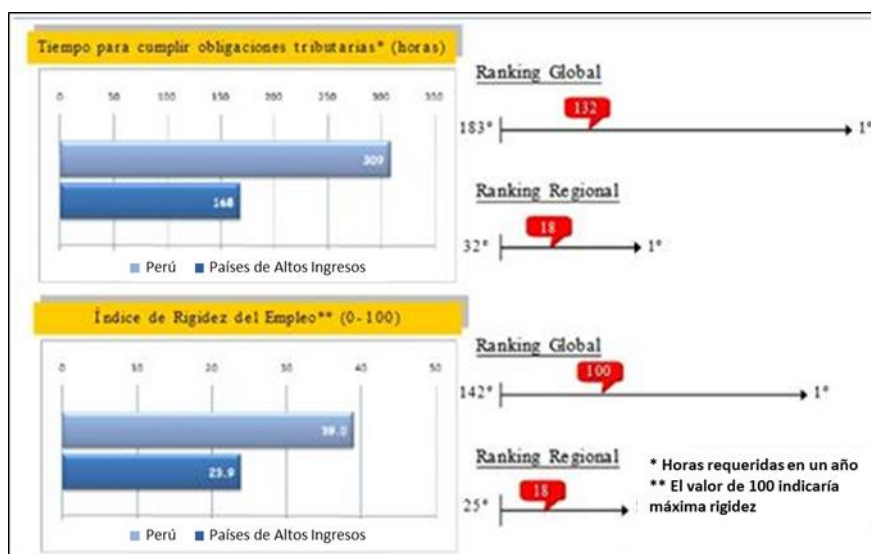


Figura 11. Tiempos para cumplir con obligaciones tributarias. Tomado de “Financial Development Report 2011 – WEF”, por IEDEP/CCL, 2012.

Los ingresos que reciben los municipios y gobiernos regionales no son bien aprovechados por estos para la realización de nuevos proyectos que puedan mejorar la condición de vida de sus pobladores; a esto se suma la falta de innovación en el sector público para hacer uso de los recursos, como se observa en la Figura 12.

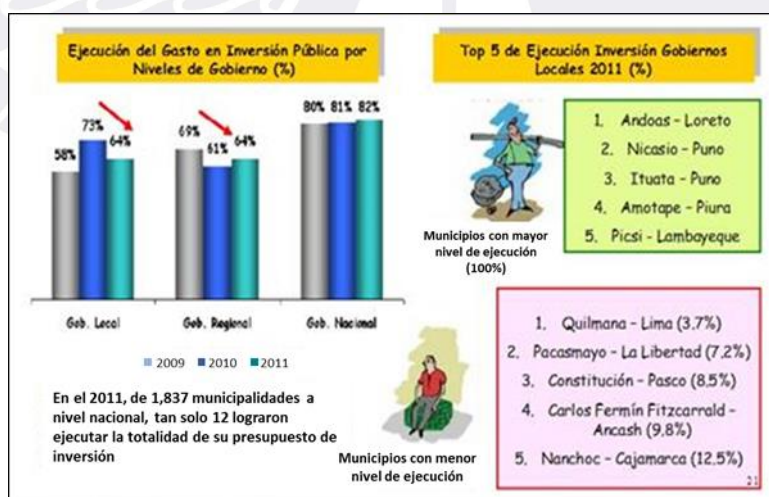


Figura 12. Porcentaje de ejecución de gasto e inversión a nivel de gobiernos. Tomado de “Financial Development Report 2011 – WEF”, por IEDEP/CCL, 2012.T

Fortalezas:

- Crecimiento del producto bruto interno por encima del 5% en los últimos años.

- Las exportaciones en diez años se han quintuplicado, lo que hace la balanza comercial esté en positivo.
- Las reservas internacionales están por encima del nivel óptimo, sirviendo como respaldo ante una crisis internacional.
- El sol se ha apreciado respecto al dólar en los últimos años.
- El nivel de riesgo país ha disminuido en los últimos años; de hecho, el Perú se ubica en la tercera posición de Latinoamérica como país más seguro para las inversiones.

Debilidades:

- Las reservas internacionales en los últimos años han sido incrementadas por la compra del BCR para controlar el tipo de cambio a la baja.
- El sol ha mostrado una apreciación frente al dólar, por lo que ha hecho menos competitivas a las exportaciones.
- Bajo valor agregado de las exportaciones, la mayoría de ellos son materias primas y *commodities*.

Tecnológico-Científico. De acuerdo con lo expresado por Guillermo Guzmán Barrón, gerente general de Microsoft Perú, el país avanza a pasos agigantados en consumo de tecnología, debido a que existe un incremento en los desarrollos relacionados con inteligencia de negocios y CRM (administración de la relación con los clientes), lo que genera sociedades de negocios. Así mismo, existe un marcado crecimiento en el acceso a internet de banda ancha en el país, fenómeno que no solo se viene dando en la capital, sino también en las principales ciudades del interior (Gestión, 2012b). En la Figura 13 se muestra el nivel de penetración de internet para los principales países de Latinoamérica.

Fortalezas:

- La creatividad que tienen los peruanos para desarrollar cosas innovadoras es muy importante para un sistema tecnológico-científico. Actualmente, solo existe como forma de sobrevivencia, pero llega, en algunos casos, a un desarrollo sostenible.
- Los TLC actuales y los que pronto se firmarán serán una fortaleza para importar bienes de alta tecnología, esto reforzado con el tipo de cambio a la baja que se registra actualmente.

Debilidades:

- El gobierno no prioriza la educación que posibilitaría el desarrollo en lo científico y tecnológico.
- No hay inversión en investigación y desarrollo; esto se deba a la falta de compromiso por parte del Estado.

En el país, existen pocos científicos; en las universidades, se realizan pocas investigaciones científicas; no se tiene planes a largo plazo (de 20 años o más) como en los países desarrollados.

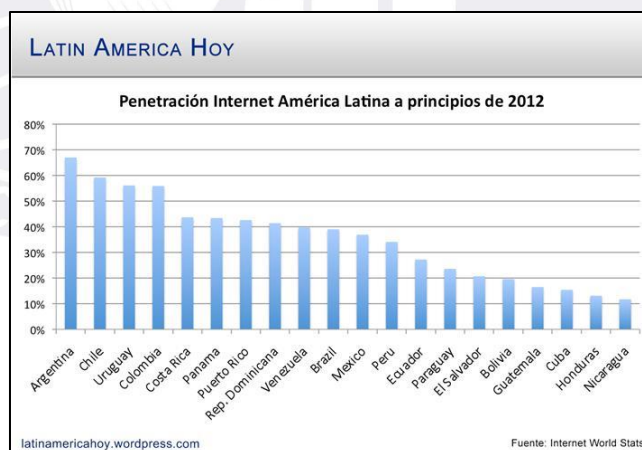


Figura 13. Penetración Internet América Latina a principios de 2012. Tomado de "Internet World Stats", por Latin América Hoy, 2012.

Histórico-Psicológico-Sociológico. El Perú está organizado, en general, en tres clases sociales. La clase alta es minoritaria y se encuentra ubicada en ciudades con mayor actividad comercial principalmente en Lima. La clase media está constituida por los trabajadores y

profesionales que dependen de un salario y un puesto de trabajo; forman aproximadamente el 60% de la población y ha sido la más golpeada por las sucesivas crisis de los últimos años. La clase baja está conformada por las familias de los obreros y campesinos del país. Los obreros se han asentado en las ciudades, especialmente en los llamados "pueblos jóvenes" y muchos de ellos han sido campesinos emigrados de alguna comunidad hacia un centro urbano. Los campesinos que aún quedan en las comunidades andinas son la reserva más importante de la cultura y religión inca.

Los conflictos sociales en el país se han incrementado debido a esta desigualdad social. Según la Defensoría del Pueblo (2012), existen 228 casos registrados, de los cuales 153 son conflictos activos (67%) y 75, conflictos latentes (33%).

En la actualidad, la identidad nacional se ha ido reforzando con el reconocimiento internacional de centros históricos como Machu Picchu, declarado como una de las nuevas siete maravillas del mundo a partir del 7 de julio del 2007 organizado por New Open World Corporation. Otro de los aspectos que ha reforzado en los últimos años la identidad nacional peruana es la consolidación de la gastronomía a nivel mundial, que ha obtenido diferentes reconocimientos en el mundo.

Se espera que en el 2013 el Perú tenga el mayor aumento del poder adquisitivo en América Latina, como lo revela un estudio realizado por el Fondo Monetario Internacional, la consultora Mercer y la Universidad Torcuato Di Tella (América Economía, 2013).

Fortalezas:

- El desarrollo y progreso que hasta el momento que ha logrado la clase media, mediante la educación y el esfuerzo de autogenerar riqueza después de situaciones contrarias como la falta de apoyo del Estado o el conflicto interno generado por movimientos terroristas.
- El peruano es ahora más optimista de su futuro.

- El peruano está dispuesto a consumir y disfrutar las bondades que trae la globalización.

Debilidades:

- Falta de una consolidación de la identidad nacional.
- Conflictos sociales, reflejados en protestas, que le dan una imagen negativa al Perú.

3.1.3 Principios cardinales

Actualmente, la influencia que se ejerce sobre el Perú viene de países como EE. UU., China y Brasil; estos dos últimos están creciendo a un ritmo sostenible y persiguiendo el desarrollo final para llegar a ser considerados países del primer mundo. El comercio con estos países se ha incrementado en los últimos años, y se debería fomentar más el intercambio comercial con el principal vecino del Perú, Brasil. La culminación de la interoceánica el próximo año contribuirá de manera sustancial al desarrollo de la región.

De acuerdo con lo expresado por Nadim Saman gerente The Food Links Perú, al 2021 el Perú exportará USD 11,000 millones en alimentos y se espera que un 30% de esa oferta se destine a China (Saman, 2012).

Oportunidades:

- Formar una alianza estratégica con el Brasil para formar el puente sudamericano que uniría el atlántico con el pacífico, convirtiéndolo en la entrada para el comercio entre los países de la costa atlántica (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay) y los países asiáticos principalmente.
- El crecimiento del comercio con China permitirá desarrollar estrategias de exportación que permita la consolidación y crecimiento de las exportaciones.

Amenazas:

- La hegemonía que puede lograr Brasil con esta alianza, debido a su mayor tamaño económico y territorial.
- La inestabilidad política de la región, por gobiernos populistas como los de Venezuela Bolivia, Ecuador y Argentina.
- Tener como socio estratégico a China presenta como amenaza la competencia desigual que pueden tener los pequeños productores peruanos comparados con los volúmenes de producción de China.

Lazos pasados-presentes. Existen lazos pasados con países como Chile y Ecuador con los que se ha tenido conflictos bélicos. Actualmente, persiste una disputa con Chile por un territorio marítimo, el cual reclamó ante la Corte de la Haya.

Por otro lado, la firma del tratado de Paz con Ecuador ha permitido cerrar las heridas del pasado, lo que ha contribuido a la estabilidad en la región, pues fue el último conflicto que mantenía la región sudamericana. El embajador de Perú en Quito, Javier León Olavarría, señaló que la relación se ha profundizado aún más en lo económico y empresarial, indicando como ejemplo el valor del intercambio comercial que ha llegado a los 2,900 millones de dólares (Gestión, 2012c).

Oportunidades:

- Cerrar todos los conflictos de territorio con los países vecinos, específicamente con Chile; así, se podrá establecer lazos futuros sobre la base de un pasado claro y sin dudas.
- El intercambio comercial con el Ecuador se ha ido incrementando en los últimos años, con un potencial muy alto para seguir en aumento.

Amenazas:

- La demanda en La Haya es lo más importante de la relación bilateral Perú-Chile, pues la querrela se basa a temas territoriales, que es una dimensión clave de un Estado.

Contrabalance de intereses. El Perú tiene ventajas comparativas respecto a sus vecinos más cercanos, por lo tanto la tarea es evaluar el costo-beneficio de competir o ser socio de los países vecinos de la región sudamericana. Con el objetivo de convertir estas ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Oportunidades:

- La competencia que se está dando actualmente para atraer la inversión hace que los países mejoren constantemente las políticas económicas que den la confianza a los inversionistas privados.

Amenazas:

- Se puede perder una alianza estratégica si no se está preparado para ser un contrapeso del otro país. Ir de la mano con el desarrollo económico y social de países referentes de la región, permitirá un mayor peso de negociación en una alianza.

Conservación de enemigos. La conservación de enemigos obliga a las personas a desarrollarse, hace que sean más productivas con los recursos que poseen.

La reducción en la compra de armamentos es importante para asignar recursos en educación y mejoras sociales, pero es importante mantener una fuerza disuasiva en caso de que se tenga que defender los intereses económicos del Perú.

Oportunidades:

- La competencia con Chile y Ecuador permite desarrollar el presente plan estratégico dinámicamente, pues la estrategia depende de lo que hacen los países

que tienen un nivel de desarrollo superior al peruano y están en camino de llegar a ser países desarrollados, como es el caso de Chile.

- La competencia con Chile impulsa la supervivencia y desarrollo del Perú.

Amenazas:

- Que los vecinos superen al Perú en poder económico y principalmente militar, creando tensión entre los países.
- Países vecinos en carrera armamentista.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Carabaylo

La alineación del planeamiento estratégico del distrito tiene como punto de partida la evaluación de las relaciones internacionales; luego, se pasa a lo nacional, sectorial y, finalmente, al distrito en sus respectivos sectores.

Del análisis tridimensional de naciones se puede indicar la influencia que puede causar el entorno internacional sobre el Perú hacia la Municipalidad de Carabaylo, como el crecimiento de las inversiones, el incremento de las exportaciones, aun cuando el tipo de cambio se encuentra a la baja respecto al dólar. Todas estas fortalezas actuales pueden ser aprovechadas por el distrito de Carabaylo, para pasar de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva.

Respecto a los principios cardinales se puede identificar oportunidades para desarrollar convenios y alianzas con los vecinos en Sudamérica y, por ejemplo, tratados de libre comercio con países que actualmente están empujando la economía mundial, como China, Brasil e India.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para realizar el análisis competitivo del Perú, se ha utilizado el modelo del Diamante de Competitividad de Porter (Porter, 1990), cuyo principio se basa en el análisis de cuatro factores determinantes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) la

estrategia, la estructura y la rivalidad entre las empresas; y (d) las industrias de soporte relacionadas. A continuación, se detallará cada uno de estos factores.

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (1990) indicó que los factores avanzados y no los básicos son los capaces de generar un mejor posicionamiento para el país o región. En este sentido, se describirán aquellos factores denominados básicos, sobre los cuales se pueden sustentar las ventajas comparativas. Entre estos se puede mencionar la ubicación, el clima, los recursos naturales, la mano de obra semicalificada, etc. En cuanto a la ubicación, D'Alessio (2008) indicó, dentro de su análisis, que el Perú está ubicado asimétricamente en el mundo, lo que genera ciertas desventajas en cuanto al comercio exterior debido a la distancia del principal puerto del país con respecto a los puertos más importantes del mundo. Lo accidentado de su territorio constituye también una desventaja, pues hace difícil la comunicación e integración en el país, así como condiciones más demandantes en inversión para poder cubrir esta brecha. Sin embargo, también señaló que la costa peruana presenta condiciones propicias para la construcción de puertos debido a la ventaja comparativa de la profundidad de sus aguas a lo largo del litoral. Respecto al clima, el Perú presenta una ventaja comparativa en relación con los países de la región y, en general, con el mundo debido a la gran variedad de climas, condición muy favorable para la diversidad biológica y de producción agrícola. En cuanto a los recursos naturales, el Perú presenta ventajas comparativas, pues adicionalmente a los recursos biológicos producto de la diversidad de climas, hay que agregar la riqueza en potencial pesquero como consecuencia de que, dentro del litoral peruano, se encuentran dos de las corrientes marítimas más importantes del mundo y que propician el desarrollo del plancton que constituye el primer eslabón en la cadena alimenticia de la fauna marina del mar peruano. Adicionalmente, existen en todo el territorio peruano yacimientos mineros para ser explotados, lo cual convierte al país en uno de los de mayor potencial minero en el mundo.

En cuanto a infraestructura, el ranking de competitividad del World Economic Forum (WEF, 2011) identificó este factor como una desventaja u oportunidad de mejora para el país dentro de su evaluación, colocándolo en el puesto 88 de 142 países, debido principalmente a una red de transporte insuficientemente desarrollada. Esto se sustenta en que las dificultades que presenta el territorio peruano por su accidentada geografía hacen que sea necesaria una inversión mayor para el desarrollo de carreteras, sobre todo las de penetración o transversales.

Con respecto a los factores avanzados, estos miden el verdadero nivel competitivo del país o región. Como se ha descrito en el párrafo anterior, en los factores básicos el Perú tiene una posición más o menos favorable con respecto a los países de la región, pero estos factores no son capaces por sí solos de poder darle al Perú una ventaja competitiva: se requiere un nivel de gestión eficiente sobre los factores básicos para hacerlos sostenibles en el tiempo. Dentro de los factores avanzados, se encuentran los siguientes: personal altamente calificado, el nivel de investigación y desarrollo, y el nivel de innovación. Sobre el personal altamente calificado el estudio sobre la competitividad de los países del World Economic Forum (2011) le otorgó al Perú el puesto 77 sobre 142 países en el pilar correspondiente a educación superior y entrenamiento. Dentro de este pilar, las calificaciones más bajas se dan en los factores de calidad del sistema educativo en el puesto 128 y calidad en la educación en matemáticas y ciencias en el puesto 135 sobre un total de 142 para ambos factores. Esto indica claramente que las condiciones para contar con personal altamente calificado son muy limitadas. Por otro lado, en cuanto a la investigación y desarrollo, y la innovación, el mismo estudio indicó que el Perú presenta, en el pilar innovación y factores de sofisticación, el puesto 89 de 142. Dentro de este pilar, se puede distinguir como los factores peor calificados a la calidad de las instituciones dedicadas a la investigación, en el puesto 109 de 142; los gastos de las compañías en investigación y desarrollo, en el puesto 118 de 142; el nivel de

relación universidad-industria en investigación y desarrollo, en el puesto 103 de 142; y la disponibilidad de científicos e ingenieros, en el puesto 102 de 142.

Así mismo, en la Figura 14, se aprecia que uno de los factores más problemáticos que presenta el país para hacer negocios es tener una fuerza laboral inadecuada, por lo que le corresponde el quinto puesto. Los factores de innovación e investigación y desarrollo no son fuente de competitividad para el país, según lo expuesto.



Figura 14. Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú
Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011-2012”, por World Economic Forum, 2012.

Fortalezas:

- Las condiciones del litoral peruano como su extensión y la profundidad de sus aguas lo hacen propicio para la construcción de puertos.
- Diversidad de climas que posee el Perú que favorece la diversidad de flora y fauna.
- La abundancia de recursos naturales con los que cuenta el país.

Debilidades:

- La ubicación asimétrica del Perú debido a la distancia de su principal puerto con respecto a los principales puertos del mundo.

- Red de transportes insuficientemente desarrollada.
- Baja calidad del sistema educativo.
- Falta de capacidad de innovación así como del nivel de investigación y desarrollo en el país.
- Carencia de una fuerza laboral adecuadamente capacitada.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las proyecciones macroeconómicas en el Perú son todavía favorables a pesar de la evidente desaceleración de la economía mundial producida principalmente por la crisis de la zona Euro (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012). Se estimó que el crecimiento del PBI en el Perú para el año 2013 estaría entre el 6.0% y 6.3%, proyección que fue luego modificada a la baja con los valores de 5.5% y 6.0%. La demanda interna creció en el primer semestre del 2013 en 7.2% debido en gran medida a la inversión privada que lo hizo en 8.7% y al consumo privado que creció en 5.3% en el mismo período (BCRP, 2013c). En la Figura 15 se puede observar el comparativo de las expectativas de las tasas de crecimiento del PBI del año 2013 para los principales países de Latinoamérica, incluido el Perú. El PBI no primario creció en el primer semestre del 2013 en 5.8% debido al fuerte crecimiento del sector construcción que lo hizo en 13.2%, y además por el crecimiento del comercio y servicios que lo hicieron en 5.7% y 5.9% respectivamente (BCRP, 2013c). Sin embargo las proyecciones revisadas para el final del año 2013 indican que la demanda interna debe cerrar con una tasa de 6.5% al final del año por debajo del 7.4% que fue la estimación inicial (BCRP, 2013c). La inversión privada cerraría con un crecimiento del 8.0% modificando su estimación inicial que era del orden del 10.0%. El consumo privado se vería menos afectado, terminando el año en 5.3% reduciendo en sólo 3 puntos porcentuales con respecto a la estimación original que era de 5.3% (BCRP, 2013c).

Expectativas de Crecimiento PBI 2013 (Var. % anual)

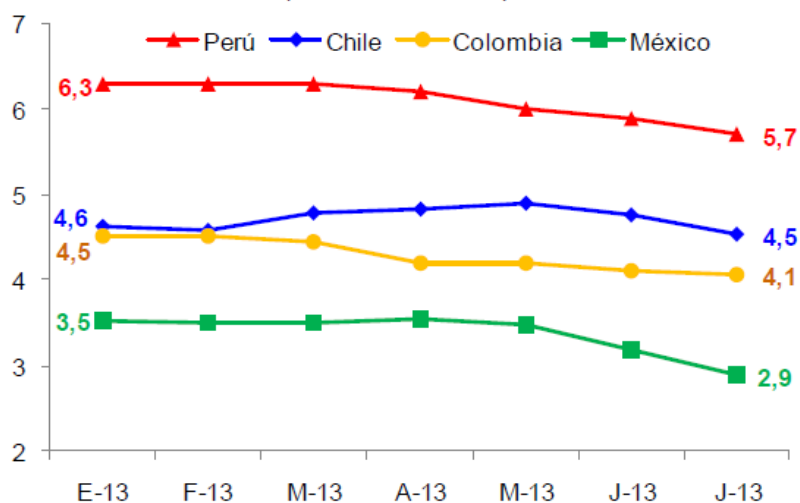


Figura 15. Comparativo de Expectativas de Crecimiento del PBI 2013.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2014-2016”, por BCRP, 2013

En la Figura 16 se muestra la contribución de cada sector económico a la producción nacional en puntos porcentuales para el período acumulado de enero a agosto del 2013.

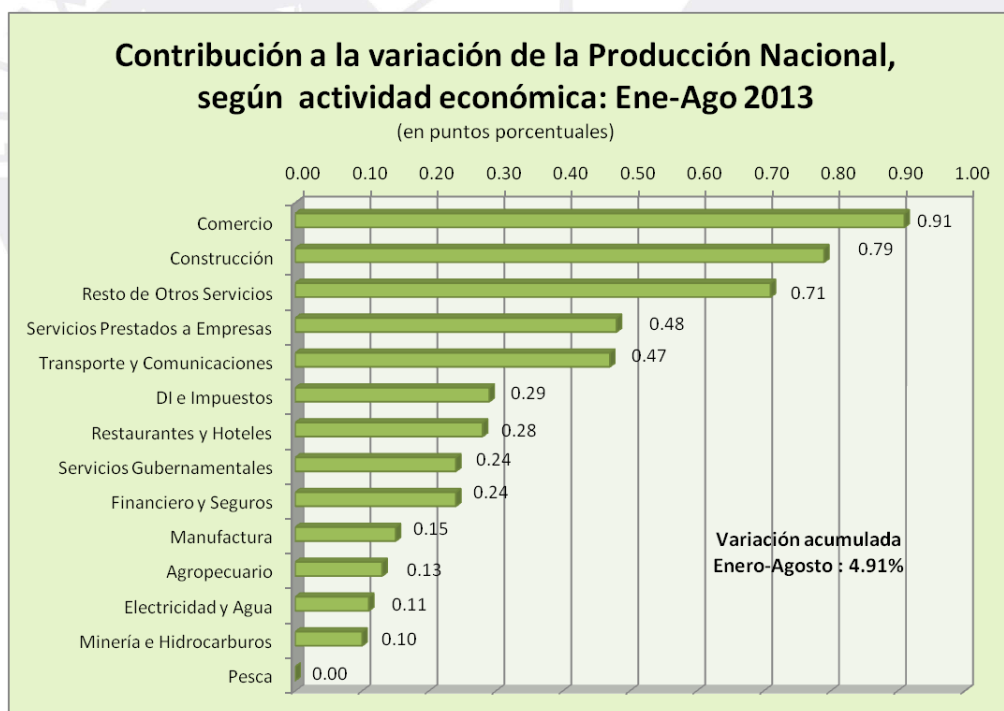


Figura 16. Contribución a la variación de la Producción Nacional por Sectores.

Adaptado de “Informe Técnico No 10 – Octubre 2013”, por INEI, 2013. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/01-produccion-nacional-agosto-2013.pdf

Dentro de los sectores económicos que más podrían ser del interés de la Municipalidad de Carabayllo, se encuentra el crecimiento del sector construcción, el cual se estima crecerá en 11.0% para el año 2013. El sector comercio por su parte lo haría en un 6.3%, mientras que el sector servicios estaría estimado en 6.7% (BCRP, 2013c). También son de interés para la Municipalidad de Carabayllo las estimaciones de crecimiento del turismo, pues, según un informe de la Organización para el Turismo Mundial de las Naciones Unidas para el año 2013, las zonas de Asia y el Pacífico mostrarán un mayor crecimiento que el resto de las regiones con un 7% más de turistas internacionales con respecto al año 2012 (UNWTO, 2013).

Además de las buenas perspectivas económicas a corto plazo, en el largo plazo los estudios parecen demostrar que existen grandes oportunidades para el Perú de seguir creciendo. Se espera que el ritmo de crecimiento del Perú continúe por encima del 6.0% anual en el período 2013-2015 (MEF, 2012), teniendo como supuestos que durante dicho período no se produzca una crisis financiera global similar a la del año 2008, que la inversión privada se mantenga en un crecimiento promedio al 11.2% anual y que los proyectos mineros que están desarrollándose en este momento entren en operación durante este período trianual.

En la Figura 17, se muestra la brecha existente entre Perú y Estados Unidos en cuanto a productividad; se puede observar que la productividad relativa de Perú es de 16% comparada con Estados Unidos, mientras que la de Chile es de 25%.

A pesar de esto, también es conocida la dependencia de la economía peruana con respecto a los factores externos; en efecto, se estima que más del 50% del PBI del Perú (Figura 18) está explicado o depende de factores externos, entre ellos, el crecimiento del PBI mundial, los niveles de la tasa de interés Libor, el precio del petróleo y el índice de volatilidad financiera (MEF, 2012). Dentro de las estimaciones de este estudio del MEF, es de interés para Carabayllo que la inversión privada mantenga un ritmo de crecimiento de

alrededor del 11.5% y que llegue a alcanzar el 23.3% del PBI en el año 2015 (MEF, 2012). Se espera crecimientos en los sectores de servicios financieros con la llegada de dos bancos chinos. El sector industrial del *retail* también crecerá con el inicio de operaciones de Cencosud, así como el sector de las telecomunicaciones con la llegada del operador VIETTEL Group. Así mismo, el sector turismo también tendrá un crecimiento importante, según las estimaciones de la Organización Mundial del Turismo. Las inversiones en infraestructura hotelera para el año 2013 se estiman por el orden de los USD 2,000 millones. Adicionalmente, un estudio del año 2013 de la Universidad del Rosario de Colombia, en conjunto con la consultora chilena Inteligencia de Negocios (2013), muestra al Perú como el tercer país latinoamericano, después de México y Chile, más atractivo para las inversiones. El mismo estudio muestra a la ciudad de Lima en el cuarto puesto de las ciudades latinoamericanas más atractivas para invertir. En el Apéndice B, se muestra el ranking a nivel país y el ranking a nivel ciudades de esta publicación.



Figura 17. Nivel de productividad relativa en el Perú.

Tomado de “Beyond the Global crises: What’s next for Peru?”, por McKinsey, 2010.

Fortalezas:

- Perspectivas de crecimiento del PBI favorables.
- Crecimiento de la demanda interna favorable.

- Perspectivas de crecimiento del turismo en el Perú por encima del promedio mundial.
- Perspectivas de crecimiento de la inversión privada.

Debilidades:

- Alto nivel de dependencia del PBI local con respecto a factores externos.
- Bajo nivel de sofisticación de la demanda interna, lo que ocasiona un bajo nivel de competencia entre las empresas locales.

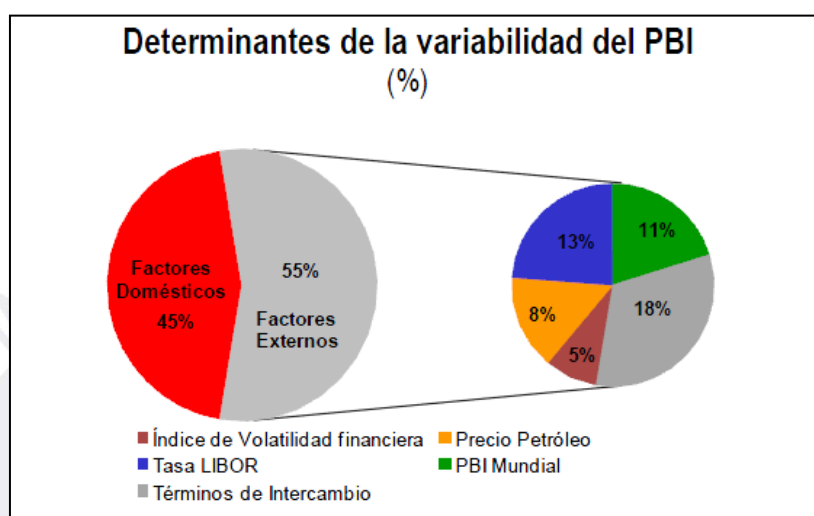


Figura 18. Determinantes de la variabilidad del PBI.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015”, por MEF, 2012

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

D'Alessio (2008) indicó que el liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización a la consecución de los objetivos trazados por esta. Así mismo, mencionó que la cultura organizacional es un grupo de elementos de suma importancia para la organización que es común a los integrantes de la misma y que condiciona las posibilidades de lograr una ventaja competitiva. Porter (2009) señaló también que la ventaja competitiva en sectores industriales específicos está asociada al nivel de rivalidad que exista entre las empresas locales de dicho sector. En tal sentido, el Perú ha adolecido de una visión a futuro y un plan estratégico que determine el rumbo del país y de las instituciones que lo integran. Esta ausencia de estrategia ha tratado de ser corregida con la

formación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Ceplan en el año 2008, cuyo objetivo es el desarrollo sostenible del país a partir de la implementación de planes de desarrollo con una visión común y de consenso entre sus instituciones.

En la década del 90, el Perú empieza a generar las bases del cambio con reformas estructurales, las cuales incluyen la liberalización de los mercados, la política de atracción de inversión extranjera, el cambio en el rol por parte del Estado, así como la formación de organismos que promuevan la competencia justa y la defensa del consumidor. Esta labor fue encargada a Indecopi. También es destacable la estabilidad jurídica y la generación de reglas de competencias claras y estables, las cuales son un elemento adicional para atraer la inversión privada al país. A pesar de lo anterior, es destacable que el World Economic Forum (WEF, 2011), en su publicación sobre el reporte global de competitividad de los años 2011 y 2012, haya mostrado, a través de una encuesta hecha a empresarios nacionales, que los dos primeros factores que afectan la posibilidad de hacer negocios en el Perú son el nivel de corrupción del país y la ineficiencia de la burocracia, en 16.8% y 16% respectivamente de los encuestados. Esto muestra dos problemas que se relacionan con el sistema estructural del país.

Fortalezas:

- Estabilidad jurídica y reglas estables que promueven la llegada de inversiones del extranjero.
- Existe un marco jurídico que incentiva la competencia justa entre empresas.

Debilidades:

- Falta de una visión de futuro que sirva de guía para las diversas instituciones públicas y privadas del país. Falta de difusión del plan nacional.
- Falta de normas que fomenten la competencia entre empresas del mismo sector industrial con la finalidad de hacer más competitivo dicho sector.

- Nivel de corrupción muy alto y extensivo en la mayoría de las instituciones públicas del país.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo miden el nivel de complemento y nexo entre las industrias con el fin de generar una demanda cruzada. Para que un país o región tenga una ventaja competitiva en este factor, debe existir una buena relación entre las industrias en general y las industrias de soporte. En el Reporte Global de Competitividad 2011-2012, emitido por la World Economic Forum (WEF, 2011), se evaluaron, en el pilar 11 de sofisticación de los negocios en el Perú, tres factores que están relacionados con los sectores de apoyo. En primer lugar, se evaluó la cantidad de proveedores locales, con lo que el Perú se ubicó en la posición 42 de 142 países. En segundo lugar, se evaluó el factor de la calidad de los proveedores locales, con lo que se lo colocó en el puesto 61 de 142. Un tercer factor evaluó el estado del desarrollo de clústeres dentro del país, con lo que se lo colocó en el puesto 63 de 142. Estos tres factores, aun cuando no indican un nivel óptimo de competitividad a nivel de las industrias relacionadas y de apoyo, se encuentran en un valor aceptable, pero siempre con oportunidades de mejora. Por otro lado, García-Vega (2011) indicó la necesidad de desarrollar clústeres como una manera de hacer más competitivo al país, habiendo ciertos sectores en lo que se tiene un mayor potencial que otros, como son los casos de la minería, la pesca, el sector agroindustrial, el turismo y la joyería.

Fortalezas:

- Presencia de sectores industriales en el Perú que tienen un nivel de desarrollo que favorece la generación de clústeres, tales como turismo, joyería y gastronomía.

Debilidades:

- La calidad de servicio de los proveedores locales no es adecuada.
- Un bajo nivel de desarrollo de clústeres en el país.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Carabayllo

Se ha visto que desde el punto de vista de las condiciones de los factores, la evaluación indica que existen algunas condiciones para Carabayllo que son favorables y otras que no. Por ejemplo, se puede ver que, en las condiciones de los factores, se tienen ciertas ventajas comparativas dadas más que nada por los factores básicos, como son la posición geográfica, el clima, la fuerza laboral semicalificada expresada en cantidad de trabajadores, o los recursos naturales. Sin embargo, existen deficiencias en cuanto a los factores avanzados, pues no se cuenta con mano de obra calificada de calidad y es muy pobre lo relacionado con el factor de innovación e investigación, y desarrollo. Por otro lado, para Carabayllo es importante el entorno macroeconómico del país y las proyecciones de crecimiento de la demanda interna, las cuales son alentadoras, no solamente en el corto plazo, sino también hasta el año 2015, como se pudo verificar en el análisis previo. En cuanto a las condiciones de estrategia, es favorable el hecho de que a partir del año 2009 se haya iniciado en el Perú el proyecto para el desarrollo de un plan estratégico y de desarrollo nacional consensuado, el cual sentará las bases y el marco de referencia para el desarrollo de iniciativas similares en los gobiernos locales y de otras instituciones del país.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Como señala D'Alessio (2008), el análisis PESTE revela las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector industrial. A continuación, se realizará un análisis de los factores externos de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del distrito de Carabayllo.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En las últimas dos décadas, el Perú ha venido experimentando un crecimiento económico sostenido acompañado de un desarrollo social de su población con la reducción del analfabetismo y la pobreza. Se puede hablar de una relativa estabilidad política, pero el

país sigue enfrentado problemas relacionados con la producción y el tráfico de drogas ilegales, así como el resurgimiento de la violencia. El Gobierno debe hacer frente también a la recurrencia de los conflictos sociales.

A pesar de un crecimiento económico constante y de los programas sociales puestos en marcha por el Gobierno que han logrado reducir de manera importante el índice de pobreza del país, todavía existe un número de pobres significativo. Según cifras del INEI (2013c), la pobreza en el Perú disminuyó en dos puntos porcentuales, al pasar de 27.8% en el 2011 a 25.8% en el 2012; sin embargo, todavía existen aproximadamente 7.8 millones de personas que se encuentran en situación de pobreza.

En el aspecto de las medidas gubernamentales, es importante mencionar que el Plan Bicentenario elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2010), dentro de sus objetivos nacionales (desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada), establece como meta el incremento de la red vial nacional a 25,500 km para el año 2021. Este punto es importante porque determina el crecimiento en infraestructura vial en diferentes regiones del país así como en varios distritos, tomando en cuenta, adicionalmente, que, por Decreto de Urgencia 010-2009, se declara de necesidad nacional la ejecución de una serie de proyectos viales dentro de los cuales se encuentra el proyecto Lima-Canta-Unish (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013) como una vía alternativa a la carretera central y que además permitirá el transporte de larga distancia desde los departamentos de Huánuco, Pasco, Ucayali y San Martín hasta Lima. En el Apéndice A, se muestra la ayuda de memoria relacionada en estos proyectos.

Con respecto a las fuerzas legales, la Constitución de Perú consagra el trato nacional a las inversiones extranjeras, así como la libre disposición de divisas para la repatriación de beneficios, desinversión, etc. Además de la Constitución, el marco legal de promoción y protección de la inversión se basa en la Ley de Promoción de la Inversión Extranjera y en la

Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada. El marco legal de tratamiento de las inversiones extranjeras en Perú se basa en el principio de “trato nacional”. Las inversiones extranjeras son permitidas sin restricciones en prácticamente todas las actividades económicas y no requieren autorización previa por su condición de extranjera. Como complemento de este marco jurídico, Perú ha suscrito acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones con 28 países, entre ellos, España, en los que refuerza el compromiso de respetar y otorgar un trato nacional al inversor extranjero.

La Constitución del Perú de 1993 contiene normas que consagran principios esenciales para garantizar un marco jurídico favorable para el desarrollo de la inversión privada en general y de la inversión extranjera en particular, como los siguientes:

- La libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico
- La libertad de trabajo, empresa, comercio e industria
- La definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica
- La libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y el combate al abuso de la posición de dominio
- La libertad de contratar
- La facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridades mediante contratos ley
- La igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera
- La posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales
- La garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera
- La inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan una expropiación previo pago justipreciado; la aplicación del

principio de igualdad en materia tributaria; y el reconocimiento de que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios

En cuanto a las instituciones públicas, es todavía muy poco lo que se ha hecho para conseguir el respaldo de la población, el poder ejecutivo con la reducción de sueldos de los funcionarios públicos en el anterior gobierno solo consiguió el éxodo de los profesionales más destacados al sector privado, con la consiguiente ineficiencia generada en la gestión y desarrollo de proyectos. El Poder Legislativo sigue siendo escenario de sucesivos escándalos, los cuales hacen que la aprobación de la población a ese poder del Estado haya llegado a ser del 9% (Proética, 2012). El Poder Judicial es otra de las instituciones que exigen una reforma integral para que pueda contar con el respaldo de la población. Finalmente, la seguridad es otro problema en el Perú, sobre todo en lo referido a la delincuencia.

Oportunidades:

- La política económica y la estabilidad macroeconómica del país presenta la oportunidad de aprovechar la inversión pública y privada, así como el incremento en la asignación de presupuesto a las municipalidades para realizar obras que generen valor y mejoren las condiciones de vida de los habitantes.
- La situación política estable brinda la seguridad a los inversores extranjeros, nacionales y a la población en general con respecto a que se mantendrán las reglas de juego a fin de planificar a futuro sin mayores sobresaltos o cambios repentinos.
- La priorización de ciertos proyectos viales puede crear nuevas oportunidades de desarrollo y nuevos negocios para los gobiernos regionales y municipales que forman parte del área de influencia de dichos proyectos.

Amenazas:

- Si bien es cierto que la pobreza y el analfabetismo se han reducido, aún se mantiene en un porcentaje significativo, lo cual perjudica a los sectores del país menos favorecidos.
- Éxodo de profesionales destacados fuera del sector público se debe a la reducción de sueldos, lo cual afecta en la contratación de personal competente.
- La desconfianza hacia el Poder Legislativo y Judicial, que también se extiende a los organismos públicos como municipalidades debido a casos de corrupción, ocasiona que muchas pymes y pobladores no se formalicen.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Después del destacado crecimiento de la economía peruana del 6.29% en el año 2012 se estima que en el 2013 la tasa de crecimiento será del 5.0%, (MEF, 2012). La desaceleración económica obedece a caída de precios de materias primas, menor demanda mundial, incremento en el precio del dólar, situación europea y menores expectativas por parte de los consumidores e inversionistas.

Sin embargo, las perspectivas de crecimiento para la economía peruana siguen siendo favorables. Del lado externo, continúa la recuperación de las economías avanzadas más grandes, si bien de manera heterogénea, mientras que los mercados emergentes siguen dando un soporte importante al PBI mundial. El PBI peruano ha venido presentando un crecimiento significativo especialmente en los últimos diez años gracias a los tratados de libre comercio y a las políticas exteriores. En la Figura 19, se puede apreciar la evolución del PBI del Perú desde el año 2000 hasta el 2012.

Por otro lado, también creció el PBI per cápita y aumentó la capacidad adquisitiva de los peruanos, lo cual, a su vez, genera inversión de empresas de venta de productos y servicios, y la entrada de centros comerciales. En la Figura 20, se muestra la evolución del PBI per cápita interno entre los años 2000 y 2013.

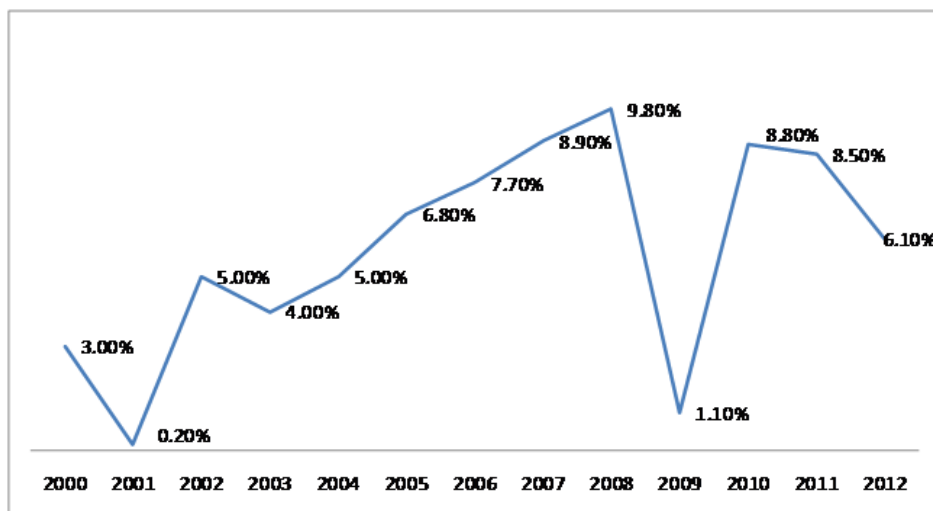


Figura 19. Producto Bruto Interno del Perú: 2000 – 2012 (variación % anual)

Tomado de “Censos Nacionales Población y Vivienda, por INEI, 2007. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=65&l=es>

Con respecto al nivel de empleo, según indica el INEI (2013), en el último trimestre del año 2012, de cada 100 personas que integran la PEA de Lima Metropolitana, 94 tienen empleo y seis están desocupados. De la población ocupada, 57 cuentan con empleo adecuado y 37 están subempleados: 11 subempleados por horas (trabajaron menos de 35 horas a la semana por causas involuntarias) y 26 subempleados por ingresos (trabajan 35 o más horas a la semana, pero sus ingresos son inferiores al valor de la canasta mínima de consumo familiar por perceptor de ingresos).

El mismo informe señala que, en el trimestre noviembre-diciembre 2012-enero 2013, el 6.1% de la PEA de Lima Metropolitana, lo que equivale a 295 mil 500 personas, no tenían empleo, pero lo buscaban activamente. Al comparar con lo observado en similar trimestre del año anterior, la población desempleada disminuyó en 20.9%, lo que equivale a 78 mil personas, debido principalmente a la disminución de la PEA femenina desempleada en 24.3% (53 mil 700 personas).

En el marco de la Constitución Política del Perú y de su Ley Orgánica, el Banco Central de Reserva del Perú cuenta con la autonomía y los instrumentos de política monetaria que le permiten cumplir con el objetivo de preservar la estabilidad monetaria. Desde el año

2002, el Banco Central de Reserva del Perú implementa su política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación (*inflation targeting*), con lo cual ha obtenido resultados positivos que se reflejan en la confianza de la moneda doméstica promoviendo la sustitución del dólar por el sol (BCRP, 2013d).



Figura 20. Producto Bruto Interno per cápita del Perú: 2000-2013 (en USD)

Tomado de “Perú PIB Per Cápita PPP, por Trading Economics, 2013. Recuperado de <http://es.tradingeconomics.com/peru/gdp-per-capita-ppp>

Entre setiembre y diciembre, el directorio del Banco Central decidió mantener en 4.25% la tasa de interés de referencia de la política monetaria, nivel observado desde mayo del 2011. En este período los comunicados de política monetaria destacaron el carácter temporal de la desviación de la inflación con respecto al rango meta de uno a tres por ciento, así como su origen en factores de oferta (BCRP, 2013e). La inflación en enero del 2013 fue 0.12%, lo que reflejó principalmente el alza en los precios de comidas fuera del hogar. La inflación pasó de 2.65 por ciento en diciembre del 2012 a 2.87 por ciento en enero del 2013. La tasa de inflación subyacente de enero del 2013 fue 0.29 por ciento (3.34 por ciento en los últimos 12 meses), y la inflación sin alimentos y energía de 0.04 % (BCRP, 2013c). El aumento del costo de vida durante el año 2012 en el Perú fue inferior al del año 2011, cuando el país presentó una inflación de 4.7% y la variación más alta en tres años. La inflación anual

dentro de las previsiones oficiales refuerza la idea de que el Banco Central no cambiaría, al menos en el corto plazo, su posición de política monetaria debido a que aún no ve presiones fuertes por el lado del consumo local.

El Perú tiene un costo de vida intermedio en comparación con otros países de Latinoamérica. Es más barato que Brasil, Ecuador, Colombia o Chile, pero más caro que Bolivia y Paraguay. Lima es la ciudad con el costo de vida más alto junto con la ciudad turística de Cusco. En términos generales, los servicios, la alimentación, el transporte, el alojamiento y la ropa hecha en Perú son más baratos que en Europa, pero los productos electrónicos, los autos, los alimentos y ropa importada son más caros que en los países de origen (Inside Peru, 2012).

De acuerdo con el informe técnico del INEI (2013b), la producción nacional en el año 2012 registró un crecimiento de 6.29%, con lo que se contabilizan 14 años de crecimiento ininterrumpido, sustentado por el resultado positivo de casi todos los sectores, con excepción del sector pesca. El desenvolvimiento de la actividad económica del Perú es explicado por el dinamismo de la demanda interna y externa.

La evolución de la demanda interna se reflejó en las mayores ventas al por menor a los hogares, 6.57%; el consumo del gobierno, 9.84%; la mayor importación de bienes de consumo, 21.68%; y la venta de autos ligeros, 37.86%. También, aumentó la importación de bienes de capital y materiales para la construcción en 13.22% y la inversión en construcción 15.17%. La demanda externa se sustentó en los mayores volúmenes de exportación (2.31%), principalmente de productos no tradicionales (6.60%), como los minero no metálicos, textiles, agropecuarios, siderometalúrgico y metalmecánicos INEI (2013b).

Entre los tradicionales, aumentó la venta externa de cobre, plomo, aceite de pescado y derivados de petróleo. En el mes de diciembre 2012, la producción nacional creció en 4.31%, respecto a similar mes del año anterior, registrando 40 meses de crecimiento continuo. Entre

los sectores de transformación, la actividad manufacturera se incrementó en 1.32%, debido al aumento de la actividad fabril no primaria de 2.76%; no obstante, la producción fabril primaria disminuyó en -6.48%. El resultado de la actividad fabril no primaria se asocia al aumento de la producción de bienes intermedios en 4.99%, bienes de capital en 31.55% y bienes de consumo en 0.28% (INEI, 2013b). Según el mismo informe (INEI, 2013b), el desempeño favorable de la industria productora de bienes intermedios se sustentó en la rama de cemento, cal y yeso, que aumentó en 15.89%, asociado a la mayor producción de cemento, ante el dinamismo de la actividad constructora e incentivado también por la demanda externa de cemento proveniente de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Argentina.

Por otro lado, la actividad fabril primaria registró una caída de 6.48% debido a la menor producción de harina y conservas de pescado, en -25.63%; metales preciosos y no ferrosos primarios, en -5.42%; y productos de refinación de petróleo, en -2.97%. El sector construcción creció en 15.17%, debido al mayor consumo interno de cemento en 15.76% y el aumento de la inversión en el avance físico de obras en 5.79% (INEI, 2013b).

El avance físico de obras creció 5.79%, debido a la mayor inversión en obras de rehabilitación y mejoramiento de carreteras de la red vial nacional. El sector comercio alcanzó un crecimiento de 6.71%, como resultado del buen desempeño de sus tres componentes: la venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores; el comercio mayorista; y el comercio minorista. El sector transporte y comunicaciones creció en 8.08%, lo que se explica por la expansión del subsector transporte en 7.33% y comunicaciones en 10.02% INEI (2013b).

En el Perú, el crecimiento de la economía informal está asociado al crecimiento de la población, al escaso crecimiento de la economía y a la escasez de fuentes de trabajo. Se calcula que la economía informal en el Perú es equivalente al 35% del PBI y al 60% de las

horas hombre trabajadas; es decir, un 35% de la producción y un 60% del trabajo (Barragán, 2006).

La magnitud de la economía informal en los países en vías de desarrollo y en los países desarrollados no aparece en las estadísticas oficiales de las cuentas nacionales, por lo que se desconoce con exactitud su medición e incidencia en la economía nacional; esto constituye una gran limitación en el diseño de la política económica, fiscal y la política tributaria en su conjunto (Barragán, 2006). Finalmente, como indica De Soto (1986), en el Perú, la informalidad está asociada a la ineficiencia de la ley. En términos técnicos, el país informales por el llamado coste de la legalidad. Los políticos, los legisladores y los abogados no entienden que la ley cuesta como cualquier otra cosa. Si una persona quiere hacer un negocio, necesita tiempo e información. Hacer el negocio cuesta algo independientemente del negocio mismo. Vender pintura cuesta algo más que la pintura misma: cuesta la oportunidad, la inteligencia, la ubicación, la percepción del deseo de los consumidores; lo mismo ocurre con la ley. La ley cuesta con independencia de lo que se quiera hacer con ella.

Oportunidades:

- El crecimiento ininterrumpido del PBI indica que se mantiene el avance productivo de un país. Carabayllo debe aprovechar ese buen momento para promover el crecimiento de la industria y comercio en el distrito.
- El incremento de la inversión en el país genera mayores oportunidades de desarrollo y trabajo.
- La disminución del desempleo a nivel nacional permite que la población tenga acceso a puestos de trabajo y mejore su nivel de ingresos. También se beneficia el municipio en la recaudación de impuestos.
- La estabilidad monetaria y la baja inflación brindan seguridad a los trabajadores e inversores que pueden proyectarse y pensar en términos de futuro.

- El crecimiento de la producción nacional es un reflejo del buen momento por el que viene pasando el país y el potencial de crecimiento de las exportaciones.
- El aumento de la actividad constructora en el país permite acceso a vivienda y mejor calidad de vida de la población. Para Carabayllo, eso ha significado mejoras en la oferta de vivienda y trabajo para sus pobladores.

Amenazas:

- La informalidad aún continúa siendo grande en el país. El distrito de Carabayllo no es ajeno al problema, pues se ven afectados los ingresos por impuestos y, por otro lado, las empresas informales contaminan el ambiente.
- Aún se mantiene la remuneración baja y el bajo poder adquisitivo de los sectores más pobres lo que impide accesos a servicios básicos como salud y educación.

Debido a que los pobladores son el activo principal del distrito, el municipio debe continuar con la mejora de oferta de servicios con acceso a la mayoría de pobladores.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

De acuerdo con el último censo realizado (INEI, 2007), la población en la región de la costa fue de 14'973,264 habitantes; en la sierra, 8'770,738 habitantes; y en la selva 3'675,292 habitantes. En términos porcentuales, la Costa representa el 54.6%; es decir, es la región que alberga más de la mitad de la población del país.

Tabla 7

Perú: Evolución de la Población Censada por año Censal, según Región Natural: 1940-2007

Región Natural	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Costa	1,759,573	3,850,443	6,242,993	8,462,304	11,547,743	14,973,264
Sierra	4,033,952	5,182,093	5,953,293	6,746,623	7,668,359	8,770,738
Selva	414,452	865,210	1,341,922	1,796,283	2,832,254	3,675,292
Total	6,207,977	9,897,746	13,538,208	17,005,210	22,048,356	27,419,294

Nota. Tomado de "Información Socio Demográfico" del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0838/libro26/cap01.pdf>

Según los resultados del XI Censo Nacional de Población, al 21 de octubre del año 2007 (ver Tabla 7), la población censada fue de 27'412,157 habitantes y la población total, es decir, la población censada más la omitida, 28'220,764 habitantes. En el periodo intercensal 1993-2007 (14 años), la población total del país se incrementó en 5'581,321 habitantes, lo que equivale a 398,666 habitantes por año, es decir, un incremento de 24.7% respecto a la población total de 1993, que fue 22'639,443 habitantes. El incremento de la población medido por la tasa de crecimiento promedio anual refiere que la población ha presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993-2007 de 1.6%, lo cual confirma la tendencia decreciente observada en los últimos 46 años. Entre los Censos de 1981 y 1993, el crecimiento poblacional fue de 2.0% por año; este nivel fue mayor en el periodo intercensal 1972-1981 (2.6% anual).

Con respecto al nivel de empleo, según indica el INEI (2013b), en el último trimestre del año 2012, la tasa de ocupación en Lima era de 93.9%. Durante los dos últimos meses del 2012 y enero 2013, la población desempleada disminuyó un 20.9%, respecto al mismo periodo del año anterior. Ello equivale a unas 78 mil personas, debido a la disminución de la población económicamente activa (PEA) femenina desempleada en 24.3%, es decir, unas 53,700 personas. El informe indicó que la población económicamente activa (PEA) desocupada disminuyó en todos los grupos de edades. Entre los jóvenes, se redujo un 14.7% y, en el grupo de 25 a 44 años, en 26.4%. El desempleo afecta más a los jóvenes. El 13.6% (157,600) buscaba empleo. En la Tabla 8, se muestra la tasa de crecimiento poblacional promedio anual para el período comprendido entre los años 1940 al 2007.

Con respecto a la línea de pobreza, en la Tabla 9, se presenta el valor de la línea de pobreza extrema para los años 2007 a 2011, que, en el último año, fue de S/. 143 nuevos soles mensuales por cada persona que conforma un hogar; es decir, es el valor de los alimentos de una canasta socialmente aceptada necesaria para cubrir un mínimo de requerimientos de

energía. El valor de la canasta alimentaria en Lima Metropolitana es de 173 nuevos soles; en el resto urbano, de 135 nuevos soles; y en el área rural, de 121 nuevos soles. La línea de pobreza extrema, entre los años 2010 a 2011, ha tenido un crecimiento de 6.4% a nivel nacional, siendo mayor este incremento en el resto urbano con 7.8%, seguido del área rural con 6.7% y Lima Metropolitana con 4.6%.

Tabla 8

PERÚ: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual 1940-2007

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)
1940	7,023,111			
1961	10,420,357	3,397,246	161,774	1.9
1972	14,121,564	3,701,207	336,473	2.8
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 “Información Socio Demográfico” del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro26/cap01.pdf>

Según el informe de indicadores de educación por departamentos del INEI (2011b), el 7.4% de la población de 15 y más años de edad no sabe leer ni escribir. Este fenómeno se ha reducido en 3.3% en relación con el año 2001, cuando afectó al 10.7% de la población de 15 y más años de edad. De acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción al área rural que urbana. Así, en el área urbana, involucró al 4.0% de la población, en tanto en el área rural, al 18.3%, es decir, cuatro veces más que el área urbana.

Por regiones naturales, la región de la sierra, con 13.3%, presenta la tasa más elevada de analfabetismo: alberga tres veces más analfabetos que la región Costa (4.2%) y casi dos veces más que la selva (7.4%). De acuerdo con el sexo, el analfabetismo afecta en mayor proporción a las mujeres que a los hombres. En el año 2010, el 11.3% de las mujeres eran analfabetas, mientras que los hombres alcanzaron el 3.6%.

Como indican Aramburú y Mendoza (2003), la dinámica poblacional constituye una de las dimensiones principales de los desafíos económicos y de las características sociales de un país. Por un lado, los procesos demográficos determinan el tamaño y la estructura por edades y sexo de la población total y su evolución, lo que condiciona la composición de la fuerza laboral y los factores asociados a la productividad y niveles de ingresos.

Tabla 9.

Perú: Población en Situación de Pobreza Extrema, según ámbito Geográfico, 2007-2012

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
						Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
							Inferior	Superior	
Total	11.2	10.9	9.5	7.6	6.3	6.0	5.5	6.5	4.3
Lima Metropolitana	0.9	1.0	0.7	0.8	0.5	0.7	0.3	1.6	44.0
Resto País	15.8	15.2	13.4	10.7	8.9	8.4	7.7	9.1	4.2
Área de residencia									
Urbana	2.9	2.7	2.0	1.9	1.4	1.4	1.0	1.8	13.5
Rural	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5	19.7	18.1	21.3	4.1
Región natural									
Costa	1.9	1.9	1.5	1.5	1.2	1.1	0.6	1.5	20.4
Sierra	24.8	23.4	20.1	15.8	13.8	13.3	12.1	14.4	4.4
Selva	14.6	15.5	15.8	12.5	9.0	8.2	6.7	9.7	9.1
Dominio geográfico									
Costa urbana	2.0	2.3	1.6	1.7	1.2	1.1	0.7	2.0	27.6
Costa rural	11.0	8.1	7.8	6.7	8.3	4.9	3.0	8.0	25.5
Sierra urbana	5.8	5.6	3.8	2.5	2.0	1.9	1.3	2.9	20.0
Sierra rural	40.2	38.2	34.0	27.6	24.6	24.0	22.1	26.0	4.2
Selva urbana	8.2	5.2	5.2	5.3	4.5	3.8	2.6	5.5	18.7
Selva rural	21.9	27.6	28.6	21.4	14.7	14.2	11.6	17.3	10.3
Lima Metropolitana	0.9	1.0	0.7	0.8	0.5	0.7	0.3	1.6	44.0

Nota. Tomado de “Población en situación de pobreza” del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Adicionalmente, las variables demográficas, influenciadas por la heterogeneidad inherente a los distintos ámbitos geográficos y culturales, resultan clave en la determinación de la realidad social de un país, al asociarse estrechamente a las cifras de pobreza, iniquidad, exclusión social y medio ambiente. Así, la demografía se relaciona íntimamente con el concepto de desarrollo, tanto económico como social. En este sentido, tiene especial

relevancia en el caso peruano, donde los niveles de desarrollo son insuficientes para garantizar las condiciones mínimas de vida a una parte considerable de la población.

De acuerdo con el informe del INEI (2012b), en el año 2012, el 57.1% de los habitantes del Perú se concentran en seis departamentos: Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno y Junín. La densidad de población en el país es de 23.4 hab./km²; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6,593.9 hab./km²) y en los departamentos ubicados en la costa del país. Si se compara por departamentos, Lima presenta una densidad de 265.9 hab./km²; seguida de Lambayeque, con 85.7 hab./km²; La Libertad, 69.4 hab./km²; y Piura, con 49.7 hab./km². En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la selva), donde la densidad poblacional no llega a los 5 hab./km² (1.5, 2.7 y 4.6 respectivamente).

En el año 2012, la edad media de la población peruana se sitúa en 25.2 años. Hace veinte años era 20.5 años, lo que indica que hay más población en edades mayores. La población adulta mayor (65 y más años de edad) en el país representa el 6.1% de la población total. Los mayores porcentajes se presentan en los departamentos de Arequipa (7.2%), Lima (7.0%), Ancash y Moquegua (6.9% cada una), la Provincia Constitucional del Callao (6.8%), e Ica y Lambayeque (6.7% cada una). Las personas octogenarias superan la cifra de 317 mil y la mayoría son mujeres (58.4%) (INEI, 2012b).

Los jóvenes constituyen un segmento de la población que cumple un papel importante en el desarrollo de un país. La importancia de implementar políticas y programas económicos y sociales dirigidos a la población de 15 a 29 años radica en que, en esta etapa, adquieren habilidades y conocimientos que les permitirán asumir roles y responsabilidades en su transición a la vida adulta, es decir, de la forma como transcurran sus años de formación y de las posibilidades de desarrollo que tengan, dependerán en buena parte sus condiciones de

vida futura, sus oportunidades y su comportamiento como adultos en los diferentes campos del quehacer humano (INEI, 2012b).

Se considera joven y adolescente a la población comprendida entre los 15 y 29 años de edad, de acuerdo con la Ley N° 27802 del entonces Consejo Nacional de la Juventud, hoy Secretaría Nacional de la Juventud. Los jóvenes de 15 a 29 años de edad alcanzaron los 8'227, 879 personas al 30 de junio de 2012, lo que representa el 27.3% de la población total. Este grupo de población llegó a 7'421,162 habitantes en el año 2000, el 28.6% de la población de ese año. Se proyecta que esta población ascenderá a 8'512,764 habitantes en el año 2021. Del análisis de la información, se deriva que la población de jóvenes se incrementa en valores absolutos, pero la velocidad de crecimiento es decreciente. Así, de una tasa de crecimiento de 1.8% en el periodo 1990-2000, pasó a 1.3% entre el 2000 y 2011, y se prevé que llegará a 1.1% para 2012-2021, debido básicamente al descenso de la fecundidad de las últimas décadas (INEI, 2012b).

En el trimestre (julio-agosto-setiembre de 2012), el ingreso promedio mensual de los trabajadores residentes en el área urbana, alcanzó 1286.9 nuevos soles corrientes, lo que representa un aumento de 7.2% (86.1 nuevos soles) en relación con lo registrado con similar trimestre del año anterior (INEI, 2012c).

Por grupos de edad, el mayor nivel de ingreso promedio mensual por trabajo fue registrado por la PEA ocupada de 45 y más años (1,443.5 nuevos soles), seguido de aquellos que tienen de 25 a 44 años de edad (1,344.0 nuevos soles) y los de 14 a 24 años (811.4 nuevos soles). Al comparar con similar trimestre del año anterior, el ingreso promedio aumentó en todos los grupos de edad. Así, creció en el grupo de 14 a 24 años en 18.0% (123.6 nuevos soles); en el grupo de 25 a 44 años, en 2.1% (27.8 nuevos soles); y en el grupo de 45 y más años de edad, en 11.9% (153.4 nuevos soles).

De acuerdo con el nivel de educación alcanzado, el ingreso promedio por trabajo aumentó en 11.4% (75.5 nuevos soles), entre los que tienen educación primaria; en 5.0% (49.5 nuevos soles), entre los que tienen educación secundaria y; en 9.0% (146.6 nuevos soles), entre la PEA ocupada con nivel superior (INEI, 2012c).

Como indica Sánchez (2009), en el último siglo se observa una tendencia creciente de la emigración peruana, que ha generado una magnitud muy importante de peruanos residiendo en diversas ciudades del mundo. La migración peruana fundamentalmente se caracteriza por ser una migración de carácter laboral, si bien existen otros motivos: estudios, violencia familiar y social, factores políticos, etc. Los peruanos emigran principalmente para conseguir un empleo, mejorar sus ingresos y sus condiciones de vida y la de sus familias.

Este fenómeno es causado por factores de diferente naturaleza: factores económicos reflejados en el desequilibrio del mercado laboral, el exceso de oferta de mano de obra y la escasa demanda de empleo; factores demográficos, por los altos niveles de crecimiento de su población que no han ido a la par con el crecimiento económico del Perú; y otros factores sociales, como cadena familiar, expectativas profesionales y de educación, violencia política y desplazamiento forzado, que son analizados en el presente estudio.

Según los resultados de la Encuesta Nacional Continua (INEI, 2006), los peruanos en el exterior en su gran mayoría están en el continente americano 67.0%, el 28.3% están en Europa, el 4.0% en Asia, y el 0.7% en Oceanía y África. Analizando la información por país de destino, en orden de magnitud, el 30.6% de los peruanos residen en los Estados Unidos de América; en Argentina, el 14.0 %; en España, el 13.0 %; en Italia, el 10.3%; en Chile, el 9.3%; en Japón, el 3.7%; en Venezuela, el 3.1%; en Bolivia, el 2.7%; en Brasil, el 2.0%; en Ecuador, el 1.7%; en Alemania, el 1.4%; en Canadá, el 1.0%; en Francia, el 0.8%; en Australia, el 0.7%; en México, el 0.6%; y en Colombia, el 0.6%. En otros países, reside el 4.5%.

El 53.3% de emigrantes son del sexo femenino. Las mujeres residen mayoritariamente en los países europeos como Alemania, España e Italia, mientras los emigrantes peruanos de sexo masculino tienen preferencia por un destino cercano, como son países limítrofes con el Perú. El 80.6% de la población peruana emigrante tiene entre 15 y 39 años de edad, un 14.1% de los emigrantes tenían más de 40 años de edad y el 5.3% 14 o menos años de edad. Así, se observa que la población emigrante peruana es relativamente joven, y sale al exterior en el mejor momento de su vida, con todas sus fuerzas en términos productivos y reproductivos (INEI, 2006).

De acuerdo con el informe del portal de Lima Cómo Vamos (2012), más de un tercio del total de la población de 15 años a más –39.9%– ha sido víctima de algún delito en el último semestre del 2012 en Lima y el Callao. En el mismo periodo, el promedio nacional fue de 38.3%. Aunque la cifra es alarmantemente alta, el 2011 la cifra era aun mayor (48.4% de la población mayor de 15 años). De las personas que fueron víctimas de algún delito en el segundo semestre del 2012, un 7.5% sufrió un ataque con arma de fuego, cifra mayor al promedio nacional (6.6%) y al 6.1% registrado en el 2011 en Lima durante el mismo periodo. Por su parte, un 14.6% manifestó haber sido víctima de robo o intento de robo en sus viviendas en el segundo semestre del 2012 en Lima y Callao. Esta cifra es menor que la registrada el 2011 (17.7%) y que el promedio nacional (16.8%).

Con respecto al espacio público, el informe indicó que los visitantes a los parques zonales y metropolitanos de Lima se incrementaron en un 28% en el 2012. Se recibieron 11'418,441 visitas y se recaudaron S/. 11'304,109.

Oportunidades:

- El incremento de la tasa de empleo a nivel nacional indica que el país continúa creciendo económicamente.
- Los jóvenes son un sector que busca oportunidades de trabajo y educación.

- El incremento de visitas a espacios públicos como parques zonales o zonas turísticas puede ser aprovechado por el distrito para replantear su oferta turística.

Amenazas:

- Analfabetismo y bajo acceso a la educación aún continúan siendo problemas que los municipios deben atender.
- Pandillaje a nivel nacional, especialmente zonas pobres de los distritos, debido a problemas sociales, familiares y falta de oportunidades para los jóvenes.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con el informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2012), el Perú invierte el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que países como México, Chile y EE. UU. invierten en este rubro 0.37%, 0.39% y 2.60%, respectivamente. Considerando que el desarrollo económico y el incremento de la productividad están correlacionados positivamente al desarrollo de la ciencia y tecnología, es evidente que la I + D no puede ser descuidada.

Una claro ejemplo de que el país realiza muy poca investigación son las universidades públicas dejan sin ejecutar gran parte del dinero que se les entrega para desarrollar investigaciones. Desde el 2003, han acumulado 1,683 millones de soles sin gastar que estaban presupuestados para estos fines. Solo ha logrado ejecutar el 22% de lo que se les ha transferido y, en muchos casos, en asuntos no relacionados con la investigación (El Comercio, 2012).

En el Perú, la institución rectora y encargada de la dirección de la política nacional en ciencia, tecnología, e innovación es el Concytec, y está regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N° 28303, establecida en el Decreto Supremo N° 082-2005-PCM, referente a su adscripción al Ministerio de Educación, y la Ley del Concytec N° 28613. El Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (Fondecyt), perteneciente

al Concytec, es el encargado de captar, gestionar, administrar y canalizar recursos de fuente nacional y extranjera, destinados a las actividades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt).

Con el objetivo de reducir la baja inversión en tecnología, el Gobierno dispuso en el año 2012 que los gastos de las empresas en estos rubros puedan ser deducibles para efectos del impuesto a la renta hasta un límite máximo del 10% de sus ingresos netos o de 300 unidades impositivas tributarias (equivalentes a 1'095,000 soles) (El Comercio, 2012).

La decisión es acertada tomando en cuenta que las empresas, que interactúan con los consumidores en el mercado, son las que se encuentran en mejor posición de saber qué innovaciones tecnológicas serían realmente útiles para potenciar sus procesos productivos y satisfacer mejor a sus clientes.

Por otro lado, el país cuenta con un programa para financiar la investigación científica y tecnológica (Fincyt) que, a su vez, cuenta con un fondo financiado por el BID y el Gobierno peruano para proyectos de innovación presentados por empresas, universidades y centros de investigación, que parte por reconocer que son los empresarios los que mejor conocen sus necesidades. Cada año concursan alrededor de 600 empresas en la convocatoria y el 85% de los proyectos son presentados por empresas asociadas con universidades o centros de investigación, de modo que los proyectos no se encuentran divorciados de las necesidades del crecimiento económico.

En lo que respecta al acceso a la tecnología, la comercialización de equipos tecnológicos en el Perú se ha acelerado notablemente en los últimos años. Se proyecta que las ventas mundiales de productos tecnológicos superarán por primera vez la barrera del billón de dólares en 2012, gracias al fuerte crecimiento de la demanda de estos dispositivos en los países en desarrollo. De este monto, un 46% será generado en los mercados emergentes, que en 2008 habían representado apenas un 37%, según indica la revista *Business Perú* (2012).

Con respecto al uso de internet, según el INEI, sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), la penetración de internet en el Perú es del 21%. En el tercer trimestre de 2012, el 41.1% de los hogares de Lima Metropolitana dispone de conexión, cifra mayor en 8.3 puntos porcentuales a la registrada en similar periodo del año 2011. En la Tabla 10, se muestra el porcentaje de hogares con acceso a internet según área de residencia.

La cobertura alcanzó al 18.1% de los hogares del resto urbano y al 0.7% de los hogares del área rural, lo que representó alzas de 2.2 y 0.1 puntos porcentuales, respectivamente. En el resto del territorio peruano, el 18.9% de los hogares cuentan con este servicio, es decir, se ha producido un incremento de 2.7 puntos porcentuales frente al segundo trimestre de 2011.

La encuesta reveló que el 29.7% de los hogares disponían de una computadora al segundo trimestre de 2012, lo que señala un aumento de 3.9 puntos porcentuales a lo registrado en el mismo período el año anterior. La citada encuesta revela que el 45.6% de los hogares de Lima Metropolitana cuentan con una computadora, porcentaje superior en 9.4 puntos porcentuales, frente a la cifra del año pasado. Tanto en el resto urbano (no incluye Lima Metropolitana) como en el área rural, esta tenencia alcanzó al 32.7% y 4.8% de los hogares respectivamente, es decir, un alza de 1.7 y 0.5 puntos porcentuales. Según el INEI, la población consultada que accede a Internet, lo hace en mayor proporción mediante cabinas públicas (50.6%). Sin embargo, el acceso a la red en los hogares aumentó en 4.0 puntos porcentuales, al registrar una cobertura de 40.9%.

En el trimestre de estudio, del total de la población del país de seis y más años de edad que hacen uso de internet, el 62.2% tienen de 19 a 24 años de edad, cifra que significó un incremento de 1.4 puntos porcentuales respecto al año anterior. De igual forma, el 6.6% de la población de 60 y más años de edad utiliza internet, porcentaje que representa un aumento de 1.5 puntos porcentuales. En la Tabla 11, se puede apreciar la evolución del acceso a las

tecnologías desde el año 2005, la cual refleja que la telefonía móvil tiene el mayor grado de penetración en los hogares.

Tabla 10.

Perú: Hogares que Tienen Conexión a Internet, según Área de Residencia Trimestre Julio-Agosto-Setiembre: 2011-2012

Área de residencia	Jul-Ago-Set 2011	Jul-Ago-Set2012 (2)	Variación absoluta (En puntos porcentuales)
Lima Metropolitana	32.8	41.1	8.3
Resto Urbano (1)	14.6	18.9	4.3
Área rural	0.6	0.9	0.3
Total	16.7	21.2	4.5

(1) No incluye Lima Metropolitana

(2) Preliminar

Nota. Adaptado de “Perú: IV Censo Nacional Económico 2008”, por INEI, 2008. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=14531.pdf>

Oportunidades:

- Bajo nivel de investigación en las empresas peruanas.
- Incremento del acceso de los peruanos a la tecnología y la disminución del costo de los aparatos tecnológicos.

Amenazas:

- El escaso nivel de investigación en el país ocasiona una situación de desventaja con otros países y no se pueda competir en igualdad de condiciones.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el mundo se va presentando una constante: cada vez se toma más conciencia del cuidado y preservación del medio ambiente. Los daños causados en la capa de ozono, el calentamiento global, el efecto invernadero, que son consecuencia de las emisiones contaminantes, han hecho que se empiezan a tomar medidas para abordar este problema y que se organicen foros, como el Protocolo de Kyoto.

El Perú ha participado ha firmado una serie de acuerdos ambientales; sin embargo, se puede decir que la mayoría de la población aún no toma conciencia del cuidado y protección del medio ambiente.

Tabla 11.

Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet Año: 2005-2011 y Trimestre: 2010-2012

Año/Trimestre	Telefonía fija	Telefonía móvil	TV por cable	Computadora	Internet
2005	28.5	20.7	10.3	8.8	3.7
2006	29.9	29.8	13.9	11.2	5.1
2007	31.0	45.0	17.0	15.4	6.6
2008	31.9	59.7	20.0	18.0	8.6
2009	32.1	67.0	23.1	21.2	11.0
2010	30.4	73.1	26.0	23.4	13.0
2011	29.8	75.2	29.8	25.4	16.4
2010					
Ene-Feb-Mar	30.4	71.7	24.6	23.6	12.2
Abr-May-Jun	30.4	72.7	25.1	23.7	13.3
Jul-Ago-Set	30.6	75.0	27.5	23.3	13.7
Oct-Nov-Dic	30.3	72.9	26.8	23.1	12.7
2011					
Ene-Feb-Mar	30.1	74.1	29.4	24.8	15.0
Abr-May-Jun	30.7	74.9	29.1	25.1	16.2
Jul-Ago-Set	30.1	75.6	30.4	25.4	16.7
Oct-Nov-Dic	29.3	76.7	31.4	26.6	17.8
2012					
Ene-Feb-Mar	28.4	77.7	31.1	28.3	17.3
Abr-May-Jun	30.2	80.1	31.5	29.0	18.9
Jul-Ago-Set	30.5	81.2	32.4	29.7	21.2
Variación Absoluta (%)					
Jul-Ago-Set 2012/					
Jul-Ago-Set 2011	0.4	5.6	2.0	4.3	4.5

Nota. Adaptado de “Perú: IV Censo Nacional Económico 2008”, por INEI, 2008. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=14531.pdf>

En la Amazonía peruana, existen 46 millones de hectáreas de tierras de aptitud forestal y 18 millones de hectáreas de protección. Las primeras contienen ingentes recursos maderables (2,300 millones de m³ de madera) y podrían producir varios millones de toneladas de carne de monte cosechable, además de múltiples productos forestales distintos a la madera como jebe, colorantes, resinas, frutos, palmito, etc. Las tierras de protección deben

ser protegidas para conservar las cuencas altas de los ríos y su potencial hidroeléctrico. En la sierra existe un grave déficit de energía rural en forma de leña y un grave problema de erosión de los suelos. Se calcula que 2.5 millones de hectáreas deberían ser reforestadas para producir madera y leña, controlar la erosión de los suelos y conservar las cuencas. Si se reforestara a un ritmo anual de 50 mil ha, se generarían efectos ecosociales múltiples, como ocupación masiva de mano de obra (unos 500,000 puestos de trabajo al año), producción de leña e industrias derivadas (Perú Ecológico, 2012).

Según el informe del INEI (2012d), aproximadamente el 75% de la población del país reside en áreas urbanas. Este crecimiento continuo de las ciudades agrava los problemas derivados de la expansión demográfica, en tanto que las mega ciudades muestran serios conflictos y riesgos ambientales, ya que se acrecientan los niveles de contaminación y los impactos a la salud, lo que demanda mayores esfuerzos para una gestión adecuada del uso del suelo, agua, residuos sólidos y transporte.

Otro de los problemas que se intensifica en las ciudades es la segregación socio-espacial, con altos niveles de pobreza y alta densidad, característicos de los asentamientos precarios. Se suman problemas de habitabilidad y de acceso, así como ausencia de servicios públicos e infraestructura, como agua potable, saneamiento, recolección de residuos y pavimento, lo que pone a la población de estos asentamientos en condición de vulnerabilidad y riesgo ambiental.

La superficie deforestada es la pérdida de bosques o masa forestal, causada por la actividad humana que genera desequilibrio ecológico y afecta a 7'172,554 de hectáreas, mientras que la forestación o conversión de áreas sin cobertura boscosa a bosque, a través de plantaciones y siembra en terrenos que actualmente están deforestados, beneficia a 40,811 hectáreas (INEI, 2012d).

La pérdida de cobertura vegetal asociada al cambio de uso de suelo afecta el intercambio de energía entre la superficie terrestre y la atmósfera, lo que tiene efectos micro climáticos y sobre la capacidad de retención de carbono. Además, ocasiona pérdidas de biodiversidad de diferentes escalas, degradación del suelo, deterioro —e incluso pérdida— de los servicios ambientales, pérdida de resiliencia y un incremento en la vulnerabilidad de las sociedades ante disturbios naturales y eventos climáticos extremos.

El Perú se ve afectado por uno o más procesos de degradación de sus suelos en al menos una parte de su territorio: salinización, compactación, erosión hídrica o eólica, agotamiento o pérdida avanzada de nutrientes, acumulación de sustancias tóxicas, todo lo cual se agudiza por fenómenos climáticos extremos (CEPAL, 2007). El proceso de degradación de las tierras en zonas áridas, semiáridas y subhúmedas es motivado por la erosión resultante de la deforestación y el pastoreo excesivo, la sobreexplotación del suelo, la falta de rotación de los cultivos o el monocultivo, y las prácticas inadecuadas de riego intensivo.

La actividad minera en el Perú tiene enormes pasivos ambientales y sociales, a pesar de la existencia de normas de protección ambiental y social. Numerosas cuencas hidrográficas, lagos, lagunas y ciudades están contaminados. Existen numerosos conflictos entre las comunidades y las empresas por el control y acceso a los recursos, como la tierra y el agua.

En el sector minero, el uso total de agua es de 207'000.000 metros cúbicos por día para las 257 plantas (de las cuales 164 se ubican en la vertiente del Pacífico) que procesan 120'111,959 toneladas métricas de material por día. El índice de mayor afectación por las descargas de relaves está en las cuencas de los ríos Mantaro, Acari, Locumba, Cañete y Moche.

Perú alcanza a ubicarse entre los líderes de la producción minera mundial en tanto posee una riqueza extraordinaria en minerales, siendo los metales preciosos los de mayor importancia en la economía nacional. A nivel mundial, ocupa el primer lugar en producción de plata; en la producción de zinc y cobre, se encuentra en segundo lugar; en la producción de estaño y telurio, se encuentra en tercer lugar; y en plomo y molibdeno, se encuentra en cuarto lugar. Por otro lado, a nivel de Latinoamérica, la producción de oro, plata, plomo, zinc, estaño, bismuto, telurio e indio ocupa el primer lugar; en segundo lugar, la producción de cobre, molibdeno y selenio; y en quinto lugar, el hierro. Para seguir explotando toda la riqueza que tiene su suelo, necesita legalizar la minería informal y hacer cumplir las leyes mineras, para preservar el medio ambiente y promover el desarrollo sostenible.

La Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud realizó en el año 2011, el II Estudio de Saturación de la Calidad del Aire de Lima Metropolitana y el Callao. Se realizó en las estaciones de verano (marzo) e invierno (agosto), considerando 47 puntos de monitoreo y los contaminantes gaseosos de dióxido de azufre (SO₂), dióxido de nitrógeno (NO₂), ozono (O₃), benceno, tolueno, xileno, así como material particulado en suspensión menor a 10 y 2.5 micras (PM10, PM2.5).

Los resultados del II Estudio de Saturación de Lima y Callao permiten concluir que el problema de contaminación del aire está asociado a la presencia de partículas finas respirables PM10 y PM2.5 y partículas de polvo sedimentares, lo cual es más crítico en las zonas norte y este de la ciudad de Lima y Callao.

La zona que concentra más contaminación de aire es la zona norte y este, que comprende los distritos de Comas, Carabayllo y San Juan de Lurigancho. La zona que concentra menor contaminación del aire es el litoral que comprende los distritos de Miraflores, La Punta, San Miguel, Magdalena, entre otros. Se pudo apreciar que en la etapa

de verano, los valores obtenidos de los contaminantes gaseosos y particulados fueron ligeramente mayores que los obtenidos en la etapa de invierno.

El transporte es causante de las mayores emisiones de dióxido de carbono (31%), óxido de nitrógeno (67%) y monóxido de carbono (70%) a nivel nacional. Asimismo, el sector industria contribuyó en 9.8% a la emisión de óxido de nitrógeno, en 26% a la emisión de óxido de azufre, mientras que el sector residencial y comercial ha sido causante de la emisión del 92% de partículas y del 86% de metano.

Con respecto a los desastres naturales, la probabilidad de ocurrencia de fenómenos destructivos en el Perú es alta debido a diversos factores como la variabilidad climática, la geomorfología y la intensa actividad geodinámica. Los procesos evolutivos de la Tierra determinan el comportamiento de los afloramientos rocosos e incrementan los procesos erosivos, la dinámica fluvial de los ríos y glaciares.

Como indican Chuquisengo y Ferradas (2007), la variabilidad climática tiene su principal expresión en fenómenos como las sequías, las heladas y las lluvias intensas que al ocurrir sobre un accidentado territorio, contribuyen a la ocurrencia de aludes e inundaciones. La actividad sísmica está asociada con la ubicación del país en el “Cinturón de Fuego del Pacífico”, lo que constituye una amenaza permanente para la ocurrencia probable de desastres. Muchas veces, los eventos sísmicos y fenómenos periódicos como El Niño, incrementan la erosión, lo que favorece los deslizamientos, e influye en la inestabilidad de los glaciares de la cordillera y, por tanto, en una mayor probabilidad de que se produzcan aluviones.

La posibilidad que las personas y sus bienes sean afectados por fenómenos destructivos se corresponde con las condiciones de inseguridad, como la ubicación de las comunidades en relación con las amenazas; características de las edificaciones, infraestructura y servicios; características de las personas y las relaciones entre ellas (edad,

salud, educación, etc.); así como, los recursos y capacidades para resistir o recuperarse frente a los desastres.

Estas condiciones de inseguridad son cambiantes en razón de factores diversos como las políticas públicas (económicas, educativas, de salud o vivienda), las migraciones que influyen en la distribución de las personas en el territorio o las oportunidades de ingreso. El impacto de anteriores desastres también puede resultar determinante para las condiciones de inseguridad, sea porque han debilitado las estructuras de las viviendas o porque han destruido los medios de vida de los campesinos (Chuquisengo y Ferradas, 2007).

La actividad sísmica derivada de la interacción de las placas de Nazca y Sudamericana, así como de la existencia de fallas locales, se ha expresado en la ocurrencia de una serie de sismos de magnitudes significativas, el último de los cuales fue el ocurrido en Ica el año 2007, que tuvo una intensidad de 7.6 grados en la escala de Richter.

El Perú es un país en el que se conjugan muchas condiciones de inseguridad derivadas del desempleo y subempleo, la pobreza, la inseguridad alimentaria, la deficiencia de los sistemas de seguridad y protección, los deficientes procesos de construcción, la inequidad, la limitada realización de los derechos de las personas, y la debilidad institucional y organizativa existente.

Con respecto al reciclaje, de acuerdo con la evaluación de la gestión de los residuos sólidos en el Perú llevada a cabo por el Ministerio del Ambiente (2008), la generación per cápita (GPC) promedio de residuos sólidos domiciliarios, se incrementa proporcionalmente al crecimiento de la economía. Según estudios de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el Perú, la generación per cápita se ha incrementado de 0.529 kg/hab./día en el año 2001 a 0.7 kg/hab./día, en el año 2007. Asimismo, la generación de residuos sólidos municipales, en general, pasó de 0.711 kg/hab./día en el año 2001 a 1.08 kg/hab./día, en el año 2007.

Por consiguiente, se aprecia que ha habido un incremento de la GPC de 51.9% en siete años, lo que en promedio equivale a una tasa de crecimiento anual del 6.15%. Ante el incremento de la demanda del servicio del manejo y gestión de residuos sólidos, la oferta que actualmente existe en el país debe incrementarse. En el país, no se han masificado aún los programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos que deberían ser implementados obligatoriamente por los cerca de 2 mil gobiernos locales.

En el año 2009, se aprobó la Ley General de Residuos Sólidos 27314 y la Ley 29419, que regula la actividad de los recicladores; esta última es la primera ley de mundo en regular el trabajo formal de los más de 108 mil familias de recicladores; sin embargo, muy pocos gobiernos locales provinciales y distritales, están implementando los programas de gestión integral de residuos sólidos que, por ley, deben incluir a los recicladores.

En diciembre del 2012, el Ejecutivo aprobó la política de educación ambiental para fortalecer la ciudadanía responsable, la cual será implementada a partir del año 2013 en el sistema educativo nacional. Se incluirán los temas ambientales de manera transversal tanto en la currícula educativa como en los planes y proyectos educativos. Con esto se busca que los temas medioambientales sean parte de la educación en los colegios, universidades, institutos tecnológicos, pedagógicos y escuelas de arte, entre otros, tanto en la parte formativa como en actividades de investigación y proyección social.

Oportunidades:

- La creciente preocupación por el medio ambiente puede ser aprovechada por el distrito para implementar programas de gestión integral de residuos.

Amenazas:

- Carabayllo se encuentra dentro de las zonas de mayor contaminación en el cono norte, principalmente por la informalidad, y la falta de educación y concientización de los pobladores.

- En Carabayllo, existen construcciones informales y asentamientos humanos altamente poblados.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de factores externos que se muestra en la Tabla 12 cuenta con 14 factores de éxito, de los cuales siete son oportunidades y siete son amenazas. El valor obtenido está por debajo del promedio de 2.5, lo cual indica una baja respuesta del municipio de Carabayllo ante las oportunidades y amenazas.

3.5 Carabayllo y sus Competidores

La competencia es parte del desarrollo de una región y más aun de un distrito. El distrito de Carabayllo es el último distrito de la provincia de Lima camino a la provincia de Canta, un sector del distrito que está viviendo el auge de la oferta inmobiliaria y cuenta todavía con extensas áreas de cultivo. Por lo tanto, la competencia entre los distritos vecinos es la de brindar opciones de viviendas en las nuevas zonas residenciales que están formándose y a su vez esto atraerá la inversión privada para poder brindar servicios y esparcimiento a los nuevos residentes; para ello, el distrito debe prepararse para brindar las facilidades mediante sus normas, reglamentos y seguridad a los inversionistas de servicios o de industrias y nuevos mercados para el distrito como la alimenticia, minoristas (*retail*), fabricación/distribución, además del desarrollo de comercios medianos.

El análisis que viene no solo será de los competidores directos, sino de la ciudad referente que servirá de punto de partida hacia el logro de la competitividad y manejo económico.

El distrito posee actualmente hectáreas de zonas de sembríos (rural) que han sido puestas en venta por sus propietarios debido a la permanente presión por urbanizarla, lo que está permitiendo la expansión ordenada de la zona urbana, industrias y de colegios, abriendo

camino a las grandes constructoras de llevar nuevos proyectos urbanísticos a la nueva zona en pleno crecimiento.

Como se indica en el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad de Carabayllo, 2012c), sobre el nuevo enfoque de sectorización del distrito, las municipalidades distritales y provinciales, en su jurisdicción, son competentes, según dispone la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972), para elaborar y mantener el catastro de predios, urbano y rural. En ese sentido, los distritos necesitan una lectura de los predios que se encuentran en sus jurisdicciones. Por tanto, la primera acción es obtener un catastro distrital, pero realizando primero una sectorización en el territorio como paso previo.

Tabla 12.

Matriz de Factores Externos de Carabayllo

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Ubicación geográfica	0.08	2	0.16
2. Crecimiento económico y la estabilidad económica del país	0.10	3	0.30
3. Priorización de proyectos viales.	0.08	2	0.16
4. Incremento de la inversión en el país	0.09	3	0.27
5. Incremento del acceso a las tecnologías de información	0.07	2	0.14
6. Incremento de la calidad de vida y poder adquisitivo	0.08	2	0.16
7. Aumento de la actividad constructora en el país	0.06	3	0.18
Amenazas			
1. Pobreza y falta de acceso a la educación	0.08	2	0.16
2. Nivel educativo ineficiente	0.07	2	0.14
3. El país cuenta con infraestructura deficiente	0.06	1	0.06
4. Informalidad de empresas.	0.06	1	0.06
5. Desconfianza en organismos públicos.	0.05	2	0.10
6. Delincuencia, inseguridad ciudadana, violencia familiar y pandillaje	0.07	2	0.14
7. Corrupción y burocracia	0.05	1	0.05

La naturaleza de Carabayllo define dos grandes sectores, la zona urbana y la zona rural. Para tal efecto la municipalidad ha dividido al distrito en diez sectores, el mismo que se sustenta formalmente en el Acuerdo de Consejo N° 059-2011-A/MDC del 15 de julio de

2011. La definición de estas diez zonas territoriales responde a los criterios y políticas que propone la secretaria técnica del Sistema Nacional Integrado de Información Catastral Predial (SNCP), por lo que solo se permite un agrupamiento máximo de 999 manzanas. Además, se han tenido en cuenta aspectos geográficos, tales como vías existentes y proyectadas según los planes urbanos, manzanas, cauce del río Chillón, finalización o inicio de una parcela, cauce de una acequia, consolidación y trama urbana.

El proceso de zonificación y desarrollo de un catastro urbano tiene la finalidad de determinar las ocupaciones de viviendas existentes tratando de limitar el uso irregular de los terrenos del Estado en el distrito y, en el mediano plazo, promover al territorio a una jurisdicción ordenada y formalizada.

Según Alfaro (2006), el catastro urbano en Lima y Callao debe concebirse como la principal herramienta de información para la formulación y articulación de acciones de desarrollo urbano metropolitanas; merecería un sistema de gestión de información integrada y articulada y que los gobiernos locales involucrados se alimenten de esta información para que puedan tener una visión y manejo integral.

En el análisis competitivo del distrito de Carabayllo, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas y sus respectivas interacciones: (a) intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, (b) amenaza de nuevos aspirantes, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los compradores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del distrito de Carabayllo son los que actualmente ofrecen bienes y servicios, las instituciones públicas son las principales proveedoras: (a) el gobierno local, llámese así a los que representan al gobierno municipal de Carabayllo y que aprueban todos los proyectos de inversión del distrito; (b) el gobierno central, que transfiere parte del

presupuesto de la Municipalidad para la administración del distrito de Carabayllo; (c) a la Policía Nacional, que se encarga de brindar seguridad a la ciudadanía y velar por el orden público; (d) el Ministerio de Salud que se encarga de brindar los servicios de salud; (e) Sedapal, que brinda todos los servicios de agua potable y alcantarillado para el distrito; (f) Edelnor, que proporciona todos los servicios de alumbrado eléctrico; (g) las empresas de telecomunicaciones, como Movistar, Claro y Nextel, como principales prestadoras de servicios de telefonía fija y móvil, y el acceso a internet fijo y móvil.

El poder de negociación de estas entidades es bajo dado que se rigen de acuerdo con la ley, pero se pueden realizar convenios con ellos, de tal manera que cada uno pueda salir beneficiado. El objetivo es mejorar los servicios que brindan para, así, llegar a cada uno de los ciudadanos de este distrito. Más aun, habiendo una expansión nueva de zona urbana que transforma las áreas de siembra en áreas residenciales, se va a requerir que las leyes de contrataciones del Estado que establecen los mecanismos de adjudicación ayuden al desarrollo y crecimiento del distrito. Por otro lado, el gobierno local debe llegar a realizar contratos, convenios con proveedores que provean suministros para diversas obras de mejora en infraestructura y con los cuales sí tendría un alto poder de negociación, todo con la finalidad de llegar a cada uno de los ciudadanos, mejorando su calidad de vida.

Uno de los factores críticos es la preocupación por la seguridad ciudadana, la cual es responsabilidad de la Policía, el Serenazgo y las juntas vecinales. Actualmente, el municipio ha entregado a los comisarios un modelo del "Plan de patrullaje local integrado"; para ello, se ha sectorizado al distrito para poder alcanzar una mayor cobertura de tal manera que el servicio brindado llegue oportuna y eficientemente. Así mismo, se viene fortaleciendo y ampliando el servicio de serenazgo con la finalidad de que el poblador sienta que puede contar con su presencia y apoyo en cada uno de sus sectores. Actualmente, el distrito no cuenta con la cantidad de comisarías necesaria para cubrir el extenso territorio de Carabayllo.

Al mejorar este aspecto, los futuros inversionistas se sentirán seguros de instalar su empresa o planta en el distrito.

Otro factor crítico es la infraestructura de los servicios públicos como el agua, desagüe, electricidad, teléfono fijo e internet, etc. Si se apunta por el desarrollo del distrito, se debe considerar que solo el 52.5% de las viviendas cuentan con el servicios de agua a través de red pública. Son pocos los proyectos de inversión pública enfocados en esta problemática cada vez que se desarrollan los procesos de presupuesto participativo. A través del apoyo del Gobierno central con el programa "Agua para todos", se ha logrado brindar el servicio de agua y alcantarillado a sectores menos favorecidos.

Factores Claves de Éxito

- Disponibilidad de servicios públicos
- Inversión privada
- Seguridad ciudadana

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes del distrito de Carabayllo son sus residentes, es decir, los vecinos y las empresas establecidas en ella. Además, están los turistas que visitan las atracciones turísticas y recreacionales presentes en el distrito.

Los clientes residenciales tanto en la parte antigua y las que se están construyendo necesitan de los servicios básicos de luz, agua, alcantarillado, comunicación, acceso a una buena educación, seguridad y parques zonales. Por otro lado, las empresas comerciales buscan desarrollar sus actividades en un lugar seguro, con licencias de funcionamiento acordes con un marco jurídico; además, necesitan de una buena infraestructura de acceso vial, y que se les brinden los servicios básicos.

Al ser un distrito en pleno desarrollo urbano y comercial, todavía no cuenta con la infraestructura de grandes complejos comerciales, es decir, negocios de mayor volumen,

tiendas por departamentos, supermercados que puedan satisfacer la demanda actual y futura. Actualmente, los pobladores de Carabaylo tienen que visitar los distritos vecinos. Para hacer frente a esta situación, el municipio debe brindar las facilidades necesarias con la finalidad de atraer estas inversiones.

Los nuevos emprendedores tanto en la parte urbana como en la industrial esperan que el gobierno municipal realice las gestiones, proyectos, convenios con las empresas encargadas en mejorar las instalaciones de los servicios básicos tales como agua, desagüe, electricidad, etc. Como se indica en el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2012c), solo el 52.5% (24,646) de las viviendas cuentan con el servicio de agua a través de red pública dentro de la vivienda y 28,914 viviendas no disponen de este servicio. En términos relativos, en Carabaylo hay más viviendas que no cuentan con agua a través de red pública con relación a la provincia de Lima, según los datos del último censo, lo que constituye un serio problema. Se vienen desplegando obras de tendido de redes de agua y desagüe para viviendas para las zonas de San Pedro y Lomas de Carabaylo. Por otro lado, el 86.4% de las viviendas cuentan con fluido eléctrico como suministro de energía para el alumbrado. Como se observa en la Figura 21, el acceso a los servicios de telefonía fija se ha concentrado en los sectores que se indican. Lo mismo es posible observar en la Figura 22 respecto a la conexión de internet, aunque en este caso el acceso a la red se concentra en el sector dos.

En cuanto a la mejora en seguridad pública, como lo señala el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2012c), en el distrito de Carabaylo, según el diagnóstico de la gerencia de seguridad ciudadana, a octubre de 2011, los principales problemas de seguridad que enfrentan son pandillaje, prostitución, venta y consumo de drogas, asalto y robo, y violencia familiar. Frente a ello, el municipio en mayo de 2011, entregó a los tres comisarios del distrito un modelo de “Plan de Patrullaje Local

Integrado”, junto con el cual existe un plan de patrullaje motorizado de serenos, los mismos que se encuentran sectorizados en el distrito para una mejor cobertura de patrullaje a fin de que el servicio sea oportuno y eficiente.

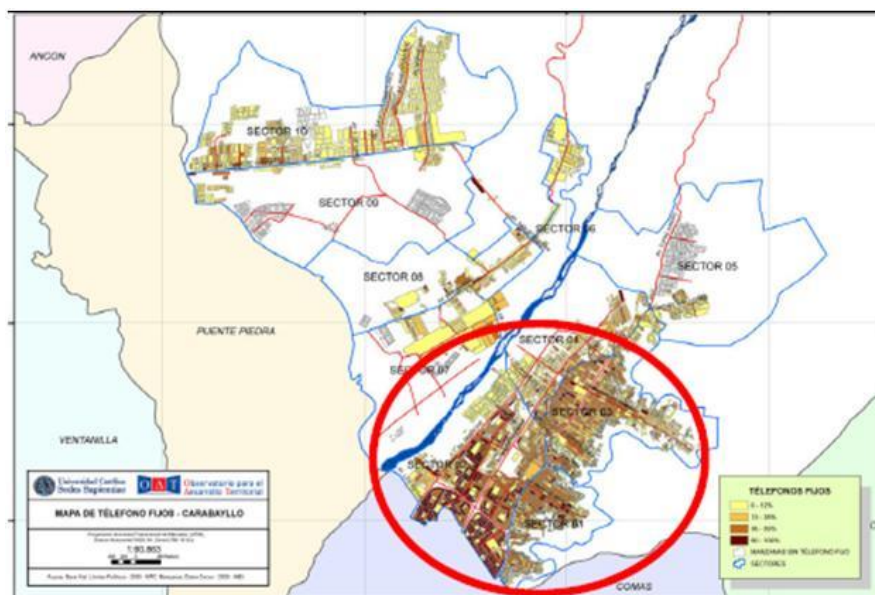


Figura 21. Carabayllo: manzanas con conexión telefónica fija, 2011.

Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado 2012-2021”, por Municipalidad de Carabayllo, 2012, Recuperado de <http://www.municarabayllo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado%202012-2021.pdf>



Figura 22. Carabayllo: manzanas con conexión a internet, 2011.

Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado 2012-2021”, por Municipalidad de Carabayllo, 2012, Recuperado de <http://www.municarabayllo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado%202012-2021.pdf>

Una mejor enseñanza técnica y profesional hará que se cuente en el futuro con recursos humanos locales con una adecuada formación que se convertirán en los nuevos consumidores. Además, se debe impulsar la aplicación de normas y medidas para que los tramites y procesos administrativos se den en el menor tiempo posible.

Por otro lado, el gobierno municipal debe incentivar a los vecinos a tomar conciencia de lo importante que es el reciclaje dado que este es un punto no desarrollado por ningún distrito vecino del cono norte y le daría a la municipalidad de Carabayllo el reconocimiento de ser el distrito pionero en asuntos ecológicos.

Las personas dedicadas al comercio al por mayor y menor representan una actividad económica muy importante en el distrito con un valor del 68% (INEI, 2008); son las que independientemente se convierten en los compradores de productos nacionales e importados. Los consumidores finales no tienen poder de negociación.

Un factor crítico de éxito que se puede identificar de esta segunda fuerza de Porter en el sector es poseer una correcta administración y gestión eficiente por parte de la municipalidad, lo que hará que los compradores tanto residenciales como industriales vean atendidos sus requerimientos. Un residencial necesitará que sean atendidos todos los servicios básicos para poder alcanzar una mejor calidad de vida. Por otro lado, un empresario buscará invertir si se dan condiciones jurídicas, servicios básicos, seguridad, infraestructura, etc. A pesar de que muchos de ellos tienen domicilio fiscal fuera del distrito, aportan en el desarrollo de Carabayllo con el pago de impuestos. Se ha identificado que el 20.4% de la actividad económica de Carabayllo es a través del comercio al por menor y al no encontrar grandes negocios como en otros distritos no se está satisfaciendo la demanda interna del distrito. De lo anterior, se puede decir que un residente de Carabayllo tiene una alta posibilidad de elegir otro distrito vecino que le brinde mayores opciones para satisfacer sus necesidades, mientras que un industrial encuentra en el distrito una gran oportunidad de

desarrollar su negocio.

Factores Clave de Éxito

- Nivel participativo de los ciudadanos
- Simplificación administrativa
- Seguridad ciudadana
- Buena imagen institucional
- Oferta para zona urbano industrial, rural

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Un producto sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de manera distinta (Porter, 2009). El distrito de Carabayllo enfrenta a posibles distritos sustitutos como Puente Piedra y Ancón, los cuales cuentan con características similares respecto a territorio, accesos a avenidas importantes, infraestructura en desarrollo y capital humano.

El distrito de Puente Piedra cuenta con lugares de esparcimiento que pueden ofrecer los mismos servicios o mejores que Carabayllo, pero necesita que el distrito invierta en mejorar su infraestructura. Además, en el distrito vecino de Puente Piedra, se encuentra un clúster de Metalmecánica que se convierte en un potencial sustituto de los productos que Carabayllo desarrolla a través de las empresas instaladas en el distrito.

Carabayllo es uno de los pocos distritos junto a Puente Piedra y Ancón que todavía posee espacios (terrenos) que impulsan el desarrollo urbano (residenciales), industrial y recreacional. Para no perder la ventaja que posee actualmente, es necesario desarrollar una buena infraestructura vial, seguridad ciudadana, contar con los servicios públicos básicos, normas adecuadas, etc., de tal manera que sea un atractivo para las nuevas familias y empresarios.

El factor crítico de éxito que se identifica en este apartado es contar con un espacio libre donde se pueda planear y desarrollar proyectos urbanísticos, residenciales e industriales. Al ser un distrito donde se han puesto todas las miradas por lo anteriormente expuesto es muy importante mantener, crear y recuperar las áreas verdes, de tal manera que exista un desarrollo equilibrado. Este es un factor muy importante a tener en cuenta en el crecimiento de un distrito.

Factores Claves de Éxito

- Nivel de calificación de la mano de obra
- Desarrollo de proyectos inmobiliarios
- Zonas para creación de áreas verdes

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores en la zona de Lima Metropolitana y Callao es muy baja; para que se produzca la creación de un nuevo distrito se requiere la promulgación de una ley, y hasta el año 2012 no se había registrado ninguna petición de creación. A través de la Ley de Demarcación y Organización Territorial, Ley N° 27795, se suspendía la creación de nuevos distritos y provincias, y posteriormente la Ley N° 28920 confirmaba la suspensión hasta el 31 de diciembre de 2010. Posteriormente la comisión de descentralización, regionalización y gobiernos locales del Congreso de la República del Perú, aprobó el proyecto de ley N° 2313/2007-CR, que deroga el artículo uno de la Ley N° 28920 que prohíbe la creación de distritos y provincias en el Perú (Valencia, 2010). Por lo tanto, no hay una amenaza de entrada de un nuevo distrito en Lima Metropolitana que compita con las mismas ventajas particulares que posee Carabayllo: tener dentro del distrito al valle Chillón, su clima, desarrollo de zona urbanística, industrial y recreacional.

Factores Claves de Éxito

- Estabilidad jurídica para la creación de nuevos distritos

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El crecimiento que está experimentando el Perú se ve reflejado también en los distritos de Lima. Cada una, busca obtener la mayor cantidad de inversiones nacionales y extranjeras. Para ello, se viene trabajando en mejorar cada uno de los sectores que las hacen competitivas. Carabayllo compite con los distritos vecinos de Comas y Puente Piedra en la búsqueda de un lugar para vivir; disponer de mayores servicios en educación, comercio, entretenimiento hace que la población prefiera a Comas.

Como se menciona en el Plan de Desarrollo Concertado al 2012 (Municipalidad de Carabayllo, 2012c) las actividades empresariales predominantes del distrito son identificadas a través de la cantidad de establecimientos. La actividad económica principal es el comercio al por mayor, que representa el 68% del total de establecimientos existentes. De tal modo, comparando la actividad comercial del distrito con Lima Metropolitana, se observa que existe un 18% de actividad comercial mayor al de Lima INEI (2008). Así mismo, en comparación con los distritos colindantes a Carabayllo, el comercio al por mayor y menor es superior en 15%. La mayoría de las actividades son bodegas y bazares, pues en el distrito no existen grandes complejos comerciales.

En segundo lugar, la actividad de alojamiento y servicio de comida representa el 7.5%. En relación con Lima, existe un 28% más de actividad en el distrito. Por otro lado, en el distrito existe menor actividad de alojamientos y servicios respecto a los distritos colindantes.

En tercer lugar, la actividad de industria manufacturera, representa el 6.3% en el distrito. En comparación con Lima, se observa que existe un 48% más de actividad en Lima.

Así mismo, en el distrito existe menor actividad de industrias manufactureras con respecto a los distritos vecinos.

En cuarto lugar, está la actividad de servicios, que representa el 5.6%. Frente a Lima, existe una diferencia de 2%. En el distrito, hay una menor actividad de este rubro respecto a los distritos vecinos.

La actividad de información y comunicación representa el 4%, menor respecto a los distritos colindantes, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13.

Tipo de Actividad Económica por Unidades Económicas según Ámbito Político

Administrativo, 2008

Actividades Economicas	Carabayllo %	% de Lima Metropolitana	Proporcion respecto a Lima Metropolitana	% de Lima Norte	Proporcion respecto a Lima Norte
Total	100.0				
Comercio al por mayor y menor	68.0	57.5	+18%	59.1	+15%
Alojamiento y servicio de comida	7.5	5.9	+28%	9.2	-18%
Industrias manufactureras	6.3	12.2	-48%	8.2	-22%
Otras actividades de servicios	5.6	5.5	+2%	6.4	-12%
Información y comunicación	4.8	2.0	+142%	6.0	-19%
Enseñanza privada	2.6	0.9	+164%	2.8	-6%
Servicios sociales relacionados con la salud	1.2	0.7	+78%	1.9	-36%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	0.9	1.6	-42%	1.6	-43%
Transporte y almacenamiento	0.7	8.2	-91%	1.3	-46%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0.7	4.3	-84%	1.5	-53%
Otras actividades	1.5			2.1	-27%

Nota. Adaptado de “Perú: IV Censo Nacional Económico 2008”, por INEI, 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>

Por lo tanto, los competidores de Carabayllo serían todos aquellos distritos que respondan a las necesidades de desarrollo de su distrito, que fomenten la participación comunitaria, promuevan la inversión privada, formalicen el comercio informal en zonas comerciales estratégicas para alcanzar un ordenamiento urbano.

Es una ventaja para Carabayllo encontrarse en esta ubicación donde comparte geografía urbana y agrícola; en el distrito, se produce el 61% de los alimentos de Lima norte, con los que se abastece Lima Metropolitana. Además, se convierte en el gran oxigenador de

la ciudad. Es una ventaja el acceso a la avenida Universitaria, Túpac Amaru y la cercanía a la Panamericana Norte para generar una infraestructura vial que se complementa con la avenida Trapiche y Canta Callao, lo cual permite un acceso rápido al aeropuerto.

Por otro lado, Carabayllo, dentro de su extensión territorial, presenta un ecosistema de alta humedad, lo que favorece el desarrollo de la flora y fauna. En su territorio se ubica el cerro Cañón y sus alrededores constituyen un potencial de preservación natural y de alto valor ambiental paisajista.

La ubicación geográfica del distrito de Carabayllo comparte lo rural y lo urbano; está cerca de las principales vías y del aeropuerto, y es parte de la propuesta de reactivar la carretera que unirá Lima y Huánuco para que los camiones provenientes de la selva no tengan que llegar a Lima por la Carretera Central. Esta oportunidad deberá ser aprovechada por el distrito para crear las condiciones en la conformación de un comercio maderero.

Otros distritos que tienen una configuración residencial y urbana son Comas, Ate y Santa Anita, donde coexisten los negocios y los vecinos. Sobre esta coexistencia, es importante que los negocios, que en muchos casos son minoristas, estén ordenados dentro del distrito para una mejor armonía.

En el distrito, actualmente existen 99 empresas que son consideradas como principales contribuyentes, lo cual es importante para el crecimiento de Carabayllo; por lo tanto, es conveniente incentivar y fomentar la inversión privada para que el número de empresas contribuyentes se incremente y, por ende, las recaudaciones. Serán distritos competidores cercanos a Carabayllo los que logren atraer nuevas empresas, dado que la contribución del sector empresarial a los recursos municipales a través de los tributos es una parte fundamental para la inversión y el crecimiento del distrito.

Factores Claves de Éxito

- Experiencia gerencial del personal del gobierno municipal

- Nivel de calificación de la mano de obra
- Calidad de la infraestructura
- Eficiencia en el manejo presupuestal

3.6 El distrito de Carabaylo y sus Referentes

Se ha escogido como ciudad modelo a Rancagua para el desarrollo del plan estratégico por diversos factores que irán mencionando. Además, se presentará la propuesta de ciudad sustentable mediante el “modelo-Curitiba”, que tiene la imagen de “capital ecológica”, pues incorpora elementos de programas ambientales que serán útiles en la definición de los factores clave. Algunos de estos son el reciclaje de basura, la creación y expansión de áreas verdes y de parques temáticos que llevarán a impulsar al distrito como destino turístico de Lima, además de realizar inversiones en programas de educación ambiental.

Ambas ciudades han buscado los fundamentos estructuradores de la sostenibilidad a través de la transformación de la “calidad de vida”, es decir, la incorporación social de prácticas orientadas a encontrar la pureza ambiental, hacer partícipe a la ciudadanía, el cultivo del patrimonio cultural y buscar la eficiencia de las políticas urbanas.

Tanto Rancagua como Carabaylo gozan de una buena ubicación geográfica y extensión territorial semejante; así mismo, existe una similitud en la densidad poblacional, y en la cercanía a puertos y aeropuertos. Con Rancagua como referente, se busca que el distrito se desarrolle integralmente, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, como se mencionó anteriormente, así como en Curitiba se busca un modelo de desarrollo sostenible apoyado en las capacidades y competitividad local. Se aprovechará en el modelo la proporción existente entre la población urbana y rural, lo que implica que el planteamiento de desarrollo debe estar basado en la equidad y en el beneficio conjunto que cada habitante de bajos recursos debe llegar a tener.

Se escogió a Curitiba (Brasil) por ser un modelo de desarrollo sostenible. Según Vallicelli (s. f.), la búsqueda de caminos para la solución de las cuestiones urbanas debe centrarse en la convicción de la necesidad de redescubrir la ciudad como agente transformador. Esta evolución, muy aparte del tamaño de la región, puede ser motor de un gran potencial en cuestiones de medio ambiente, transporte, salud, educación, vivienda, empleo, etc.

Hasta hace pocos años Curitiba fue una ciudad terciaria y a partir de 1975 inició su industrialización que está culminando con la instalación, en su región metropolitana, de importantes industrias. Para poner en práctica esta filosofía se creó en 1965, el Instituto de Pesquisa e Planeamiento Urbano de Curitiba (IPPUC, 2012), se implantó el Plan Director que contempla los siguientes objetivos dentro de una visión integradora: (a) se implantaron ejes estructurales para la conformación lineal de expansión urbana, integrando el uso de del suelo, el transporte y el sistema vial; (b) se descongestionó el área central y se preservó el centro tradicional; (c) se ordenó el crecimiento de la población dentro de los límites físicos-territoriales del municipio, normalizando el uso del suelo; (d) se dio soporte económico al desarrollo urbano, creando facilidades para la generación de empleos, a través de la implantación de la ciudad industrial de Curitiba; (e) se dotó a la ciudad de los equipos públicos necesarios y servicios de infraestructura para extender los derechos de ciudadanía a toda la población; y (f) se crearon condiciones de protección al medio ambiente.

La inversión privada, el apoyo a las pymes debe ser un objetivo fundamental de la administración. Las concesiones municipales han de llevarse a cabo con la mayor transparencia posible a fin de lograr el ganar-ganar de todos los involucrados. De hecho, Rancagua se apoyó en una correcta gestión inmobiliaria y urbanística, se mejoraron las comunicaciones junto con todos los servicios públicos.

La búsqueda de una ciudad modelo lleva a replantear la vida en comunidad; hay que redefinir el diseño urbano y que los servicios lleguen para todos: la accesibilidad a un grato transporte público, una adecuada ocupación y uso de los suelos del distrito, plasmar una identidad hace que haya una valoración en la atraktividad urbana. Dado que el distrito no puede contar con todos los recursos, este debe articular con otros distritos aledaños. Para que los negocios se puedan realizar en el distrito, es necesario que exista una organización funcional; por ello, deberán ser transparentes los acuerdos que se den entre sector público y privado.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

Los aspectos positivos identificados en el distrito de Carabayllo son la actual oferta que existe en la zona urbana, industrial y rural, y de la experiencia gerencial del personal que forma parte del gobierno municipal. Los puntos débiles del distrito son seguridad ciudadana, creación y recuperación de áreas verdes, inversión privada, imagen institucional y nivel de calificación de la mano de obra. Este último es uno de los elementos de atraktividad más importantes para que las empresas privadas quieran invertir en el distrito. Como principales competidores de la organización, se eligieron tres distritos: Puente Piedra por ser uno de los que comparte todavía áreas verdes que sirven para instalaciones recreacionales y de turismo; por ello, se está considerando como un factor importante el llevar una correcta armonía en el crecimiento urbano y además con la cantidad de área verde por habitante: Comas, por tener mayor inversión privada y albergar universidades, centros comerciales e industriales, lo cual es muy importante si es que el distrito pretende albergar a la nueva clase media que llegará a los nuevos sectores que comprende el distrito; y Ancón, por su cercanía al litoral y acceso a puerto y además posee oferta de zona urbano e industrial.

En la Matriz de Perfil Referencial, se realizará la comparación con la ciudad chilena de Rancagua que se encuentra en la sexta región de Chile, provincia de Cachapoal, se

encuentra en el valle del mismo nombre. Emerge como la puerta sur de Santiago y ventana al Pacífico. La vecindad con Santiago y puertos le ofrece la oportunidad de conectarse expeditamente con el mundo.

Rancagua se presenta como un modelo de ciudad y de gestión por no ir muy lejos de la realidad de Carabayllo, pero con objetivos ambiciosos que harán de este distrito un ejemplo de desarrollo. Por otro lado, Curitiba servirá de complemento de ciudad-modelo, pues muestra cómo se debería planificar y ejecutar la transformación de una ciudad en el tiempo, es decir que cada gobierno municipal continúe con las obras de transformación urbana, transporte, medio ambiente y programas sociales.

Para la evaluación de la Matriz Perfil Competitivo, se analizaron los distritos de Carabayllo, Puente Piedra, Comas y Ancón. A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se han identificado ocho factores clave de éxito, con los cuales se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo (ver Tabla 14), cuyos resultados muestran a Carabayllo con un puntaje de 2.37 y se lo ubica por debajo del distrito de Comas (3.05). Asimismo, obtienen menor puntaje el distrito de Puente Piedra (1.99) y Ancón (1.74).

Para la evaluación de la Matriz Perfil Referencial, junto con Carabayllo, se analizaron las ciudades de Rancagua y Curitiba por ser modelos de ciudades que comparten características y objetivos similares. Como se observa en la Tabla 15, se obtuvo para Carabayllo un puntaje de 2.37 por debajo de Rancagua (3.39).

3.8 Conclusiones

Del análisis externo realizado, se puede concluir que Carabayllo cuenta con ventajas comparativas que debería aprovechar para convertirlas en ventajas competitivas. Tiene como una fortaleza su ubicación geográfica. Como desventaja, el distrito no dispone de una política de desarrollo del capital humano ni de infraestructura estratégica con visión a largo plazo.

No existe un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el distrito por parte de sus ciudadanos, por lo que este se debe transformar en una ciudad poblada por individuos que aman el lugar donde viven. Por otro lado, no se podrá pensar en desarrollo sostenible si no se hace referencia a políticas ambientales.

La autoridad municipal de Carabayllo no dispone de una política que mejore las condiciones del entorno de negocios a fin de atraer las inversiones privadas. Lo anterior lleva a que las pequeñas y micro empresas no tengan la perspectiva de consolidarse dado que no son competitivas y, además, carecen de incentivos para la inversión de grandes empresas. Por ello, es muy importante trabajar en cambiar a los comercios informales.

Mientras no se llegue a realizar una correcta y adecuada zonificación de los terrenos, el parque industrial no podrá ser competitivo y productivo porque de ello depende con contar con una buena infraestructura para una zona industrial y saneamiento básico.

Tabla 14. *Matriz Perfil Competitivo (PC) de Carabayllo*

Factores clave de éxito (FCE)	Carabayllo			Puente Piedra		Comas		Ancón	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Disponibilidad de servicios públicos como agua, luz, alcantarillado, comunicación	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	1	0.13
2 Seguridad Ciudadana	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26
3 Oferta para zona urbano industrial, rural	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48
4 Experiencia gerencial personal del gobierno municipal	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	2	0.28
5 Imagen institucional	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
6 Creación y recuperación de áreas verdes	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
7 Nivel de calificación de la mano de obra	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39	1	0.13
8 Inversión Privada	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14
Total	1.00		2.37		1.99		3.05		1.74

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

Tabla 15.

Matriz Perfil Referencial (MPR) de Carabayllo

Factores clave de éxito (FCE)	Peso	Carabayllo		Rancagua (Chile)		Curitiba (Brasil)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Disponibilidad de servicios públicos como agua, luz, alcantarillado, comunicación	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2. Seguridad Ciudadana	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
3. Oferta para zona urbano industrial, rural	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4. Experiencia gerencial personal del gobierno municipal	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
5. Imagen institucional	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
6. Creación y recuperación de áreas verdes	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
7. Nivel de calificación de la mano de obra	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
8. Inversión Privada	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42
Total	1.00		2.37		3.39		3.35

Nota . Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por A. D'Alessio, 2008. México D.I



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Planeamiento (pronósticos, ventas, producción, logístico, financiero, y objetivos de largo y corto plazo), implementación (organización, dirección y coordinación) y la evaluación estratégica, llamada control. De la información recolectada en la Municipalidad de Carabayllo, se puede observar que esta cuenta con 14 gerencias municipales y 20 subgerencias.

En las gerencias se pueden encontrar abogados, contadores, administradores, ingenieros. El sueldo que percibe el gerente municipal es de 4,430 soles y los gerentes adjuntos, 3,746 soles (Municipalidad distrital de Carabayllo, 2012). En las subgerencias, se encuentran ingenieros, contadores, abogados, licenciados, pero también hay personas que solo tienen carreras técnicas, las cuales perciben un sueldo de 2,162 soles (Municipalidad distrital de Carabayllo, 2012).

Es necesario administrar los gastos públicos, en los servicios de limpieza pública y serenazgo, para combatir los actos delictivos, y modernizar el sistema de seguridad ciudadana. En la Tabla 16, se muestra el presupuesto de gastos del distrito para el año 2012. Por otro lado, se debe elaborar proyectos con consultoras internacionales en un plan global para toda la región Lima norte, en los siguientes temas:

- Tratamiento de las aguas residuales
- Infraestructura vial.
- Simplificación administrativa

Para la gestión administrativa del año 2012, se está asignando un con la siguiente distribución (ver Tabla 17).

Se debe motivar el uso de la tecnología de sistemas para afrontar de la mejor forma el crecimiento de la complejidad de la administración pública, con una reingeniería que ayude a pasar de la administración pública tradicional a una administración electrónica.

Tabla 16.

Gasto y Presupuesto Distrito de Carabayllo para el año 2012

Gasto	Presupuesto	Porcentaje
Personal y Obligaciones sociales	5,989,438	13.8%
Pensiones y Otras Prestaciones sociales	3,905,671	9.0%
Bienes y Servicios	15,921,540	36.7%
Donaciones y Transferencias	2,488,555	5.7%
Otros Gastos	38,043	0.1%
Adquisición de Activos No Financieros	14,854,378	34.2%
Servicio de la deuda Pública	210,148	0.5%
Total	43,407,773	100.0%

Tabla 17.

Distribución del Presupuesto para la Gestión Administrativa de Carabayllo

Gasto	Presupuesto	Porcentaje
Personal y Obligaciones sociales	651,417	12.1%
Pensiones y Otras Prestaciones sociales	12,000	0.2%
Bienes y Servicios	4,700,280	87.6%
Total	5,363,697	100.0%

Fortalezas:

- Existencia de un plan de desarrollo concertado para la municipalidad.
- Búsqueda de la descentralización referente a la administración del distrito, creando zonas en el distrito, y subgerencias de agencias.
- Plana gerencial multidisciplinaria, en su mayoría con experiencia municipal y de gobiernos locales.
- Algunos de los gerentes poseen red de contactos dentro del sector público para facilitar la gestión con el Gobierno Central y otros Gobiernos Municipales.

Debilidades:

- Algunos subgerentes del municipio carecen de una formación mínima; solo son personas que tuvieron una representación vecinal en las elecciones.

- Falta de un sistema de planeamiento estratégico.
- Falta de control en los procesos de administración y gestión municipal.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los consumidores en el distrito de Carabayllo son los ciudadanos que reciben los beneficios de una municipalidad que se encarga de velar por la seguridad y la limpieza pública, por ejemplo.

Las pymes son unidades económicas muy importantes para el distrito; se han identificado 4,428, que se han clasificado en los siguientes tipos: alimentos, confecciones, artesanía, turismo, agropecuarias, servicios, comercio, extractivas, manufacturas, suministros y otras pymes.

De la visita realizada al distrito de Carabayllo, se obtuvieron algunos datos de precios, que pueden dar una idea de la venta de terrenos y departamentos:

Terrenos: 350 dólares el metro cuadrado (120 m)

Departamentos: Desde 83,500 a 165,000 soles

Fortalezas:

- Desarrollo de pymes en las actividades primarias permite al distrito vender licencias de funcionamiento y cobrar impuestos de arrendamiento de espacios.

Debilidades:

- Bajos niveles de cooperación entre las pymes, para el marketing a nivel distrital, esto se puede notar por la ausencia de clústeres.
- Falta de una gerencia de comunicaciones en el distrito de Carabayllo, que permita vender el distrito al mundo exterior.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones del distrito de Carabayllo no están ligadas estrechamente a espacios comerciales ni centros de entretenimiento por lo que la población debe trasladarse a

otros distritos para realizar dichas actividades; sin embargo, el distrito sí cuenta con espacios de encuentros deportivos, festivos y organizativos, aunque en realidad todavía falta mucho por desarrollar.

Carabayllo también cuenta con lugares turísticos y arqueológicos, como el conjunto arqueológico de Chocas, conjunto arqueológico de Huacoy; conjunto arqueológico de Con-Con; la muralla de Tungasuca; el pueblo y la iglesia de San Pedro de Carabayllo; Casa hacienda Punchauca; casa hacienda Caballero; plaza Ramón Castilla; el Museo Regional de Arqueología, Antropología e Historia de Carabayllo; y otros atractivos históricos y culturales que pueden aprovecharse para potenciar el turismo en el distrito.

La Municipalidad de Carabayllo, así como otros municipios, está organizada con un modelo burocrático de toda institución pública, con gerencias y subgerencias que se van a encargar de llevar a cabo los distintos procesos vigentes. Todos los procesos y trámites administrativos que deben realizarse para obtener información o un servicio en la Municipalidad de Carabayllo se encuentran normados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), documento de gestión pública presentado por la Presidencia del Consejo de Ministros. Estos procesos se llevan a cabo de forma ordenada por área o dependencia y por procedimiento, y se precisa el tiempo y costo; además, reduce la parcialidad de los funcionarios y agiliza los trámites que los usuarios requieran realizar ante el municipio.

El municipio tiene una fortaleza en la gestión del desarrollo urbanístico del distrito. Carabayllo, en la actualidad, se ha convertido en un lugar de oferta para vivir con la construcción de edificios y casas en las nuevas urbanizaciones que se están formando, lo que ha desplazado a las áreas de sembríos; sin embargo, se registra una falta de desarrollo de infraestructura vial, que una estas nuevas urbanizaciones con la parte antigua de este distrito. De hecho, para llegar es necesario salir del distrito, pasar por distritos vecinos y volver a

ingresar debido, por ejemplo, a la falta de un puente sobre el río Chillón que una estas dos zonas.

Respecta a la infraestructura, el distrito cuenta con avenidas importantes que sirven de entrada y salida a los distritos vecinos y a lugares turísticos como Canta. La avenida San Juan de Dios los conecta con el distrito de Puente Piedra; la avenida Universitaria es un eje vial principal del distrito junto con la Av. Túpac Amaru, que los une con la provincia de Canta. Asimismo, la presencia del río Chillón aporta elementos naturales y ayuda a cimentar la calidad paisajista, lo que, en la industria turística, se puede convertir en la motivación principal de un viaje.

En cuanto a salud y manejo ambiental local que actualmente existe en el distrito, se circunscribe únicamente en administrar los servicios de parques y jardines así como de la gestión integral de los residuos sólidos municipales, los cuales no abarcan todo el territorio. En el distrito, existen asientos mineros no metálicos y de un relleno sanitario en la primera zona, además de botaderos, que según la Ley N° 27314 “Ley General de Residuos Sólidos”, son lugares de disposición de residuos sólidos informales. En la segunda zona, la problemática medio ambiental se atribuye a la falta de educación del vecino de Carabayllo sobre la importancia de adoptar medidas de preservación del medio ambiente y conservación del ornato, y a la falta de abastecimiento del servicio público. Además, se carece de estudios sobre el posible impacto ambiental negativo del centro nuclear Huarangal, que ocupa 862 hectáreas del distrito (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012).

Respecto a la educación, como se observa en la Figura 23, en el distrito predomina la población joven que va de los 6 a 24 años, que asiste al sistema educativo regular, es decir, el 70.9%. Además, un 50.22% de la PEA ha alcanzado el nivel secundario y el total de pobladores que ha alcanzado estudios superiores, ya sean técnicos o universitarios, representan el 19.11% de la PEA (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2011b).

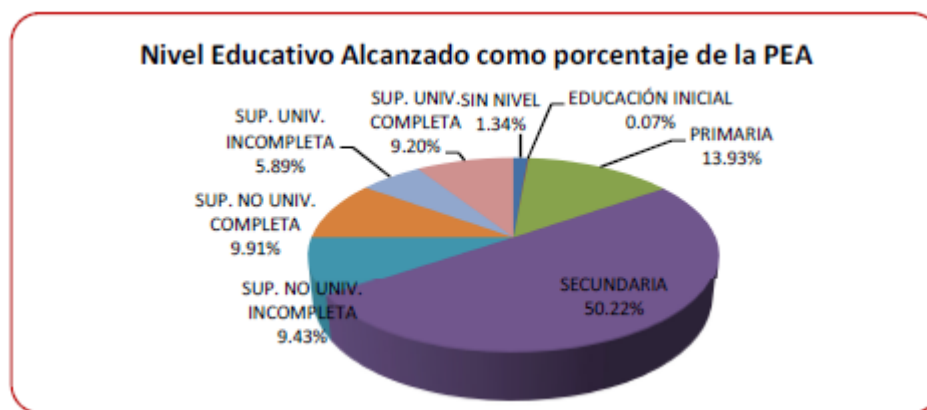


Figura 23. Nivel Educativo alcanzado como porcentaje de la PEA.

Tomado de “Presupuesto Institucional de Apertura”, 2011, Recuperado de <http://www.municarabayllo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/pia-2012.pdf>

Si bien el nivel de acceso a la educación se muestra en niveles positivos y por lo menos la mitad de la mano de obra llega a la secundaria, esto no garantiza sostenibilidad de la economía, debido a que la cantidad de pobladores de la PEA que han alcanzado el nivel superior es relativamente baja, lo que demuestra que, si en el largo plazo no existe una política de desarrollo de capital humano por parte del Gobierno central y local, no se podrá garantizar una economía dinámica y competitiva para el distrito. Los números sugieren que el bajo nivel de productividad se debe a que la fuerza laboral del distrito tiene características precarias a nivel educativo. Por consiguiente, esto se ve reflejado en los bajos niveles de remuneración.

Como se indicó la Municipalidad Distrital de Carabayllo (2012c), el distrito ha dado un paso en la formulación del plan educativo con una visión al 2021, con la finalidad de tener una actuación planificada en la prestación de una educación con calidad. En la primera etapa, se ha formulado la línea de base para su elaboración contando con la participación de las instituciones educativas de gestión pública, representantes de instituciones públicas del sector privado, programas no escolarizados, etc., con los cuales se continuará el proceso de planificación.

Finalmente, se debe mencionar que Carabayllo, al igual que la mayoría de distritos de Lima, presenta un alto índice de inseguridad ciudadana, lo cual origina que se aleje la

inversión privada y obliga a sus pobladores a migrar a otros distritos más seguros. De acuerdo con la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012, Carabayllo presenta un 43% de hogares con alguna víctima de delito en el año 2012 y tiene una percepción de inseguridad del 63.8% (Ciudad Nuestra, 2012).

Fortalezas:

- Una gestión adecuada del desarrollo urbanístico ha hecho que el distrito se convierta en una oferta para vivir, pues se han creado nuevas urbanizaciones, lo que atraerá a la inversión privada para la formación de centros recreacionales y de esparcimiento familiar, así como de centros comerciales.
- En la Municipalidad de Carabayllo ya se encuentra normado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), a partir del cual se cuenta con ordenamiento de los procesos, se reduce el tiempo y costo, y la parcialidad de los funcionarios.
- Se desarrollan programas de desarrollo cultural y capacitación para la empleabilidad.
- Cuenta con recursos naturales y lugares turísticos que permitirían potenciar el turismo en el distrito.

Debilidades:

- El distrito no cuenta con infraestructura para el comercio y la recreación, como centros comerciales o *malls*, por lo que la población se traslada a los distritos vecinos.
- Falta de una infraestructura vial que una la zona antigua con la nueva a través de puentes que crucen el río Chillón.
- Falta de una cultura ecológica, por no controlar la presencia de asientos mineros no metálicos y de rellenos sanitarios en la zona de Lomas de Carabayllo.

- Nivel educativo bajo: el 50.22% de la PEA solo tiene instrucción secundaria completa.
- Inseguridad ciudadana.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el distrito de Carabayllo, los recursos económicos que administra la municipalidad provienen de tres fuentes principales: (a) recursos ordinarios, (b) recursos directamente recaudados, y (c) recursos determinados. Los primeros comprenden los recursos financieros destinados a programas sociales del pliego conforme con la ley; se ha considerado el estimado de recursos públicos que los gobiernos regionales y locales consideraron en el presupuesto institucional de apertura para el año fiscal 2012. Por otro lado, los recursos directamente recaudados representan el 12.41% de participación en el PIA 2012 y comprenden los ingresos administrados directamente por la municipalidad (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2011). Finalmente, los recursos determinados representan el 73.35% del nivel de participación en el PIA y comprenden los siguientes rubros: (a) Foncomun; (b) impuestos municipales; y (c) canon y sobre canon, regalías, rentas de aduanas y participaciones.

En la Tabla 18, se observa la distribución de las fuentes de financiamiento para este periodo.

Como es sabido, el pago de arbitrios es obligatorio para la población, en forma de contribución a la comuna por la prestación o mantenimiento de los servicios públicos, pero, en la mayoría de distritos, el índice de morosidad es alto, especialmente en el cono norte de la ciudad, donde el incumplimiento de pago alcanza el 73% según información del Instituto Peruano de Administración Municipal (IPAM, 2012).

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012c), al año 2010, se ha registrado un total de 7,382 establecimientos

económicos, como se muestra en la Figura 24. Es notorio que el número de establecimientos económicos que se registraban por el municipio era cada vez menor. En los años 90 y hasta mediados de la década del 2000, el número de establecimientos era de 200 o 300 por año.

Esto se ha visto modificado a partir del año 2006 en adelante.

Tabla 18.

Distribución de las Fuentes de Financiamiento 2012 Carabayllo

Fuente de Financiamiento (En nuevos soles)	%	Rubro	(En nuevos Soles)	%	
1. Recurso Ordianrios	6'178'445	14.23%	00. Recursos Ordinarios	6'178,445	14.23%
2. Recursos Directamente Recaudados	5'388,176	12.41%	09. Recursos Directamente Recuadados	5'388,176	12.41%
5. Recursos Determinados	31'841,152	73.35%	07. Fondo de Compensacion Municipal	23'855,914	54.96%
			08. Impuesto Municipales	7'444,404	17.15%
			18. Canon, rentas de aduanas y participaciones	540,834	1.25%
TOTAL INGRESOS	43'407,773	100.00%	TOTAL INGRESOS	43'407,773	100.00%

Fuente: Presupuesto institucional de apertura 2012. Municipalidad Distrital de Carbayllo

Además, como se observa en la Figura 25, en cuanto a las licencias otorgadas y su diferenciación en persona natural o persona jurídica, la tendencia se ha mantenido estable durante los últimos 20 años; es decir, la mayoría de licencias se han otorgado a empresas constituidas por personas naturales, lo que ha ido cambiando a partir del año 2005, cuando se registró una pequeña señal de que las licencias otorgadas estaban virando hacia empresas con personería jurídica.

Fortalezas:

- Con la adecuada gestión, Carabayllo se está beneficiando con la inserción de empresas al mercado, de tal manera que, en los próximos años, podría aumentar el número de empresas constituidas por personas jurídicas.

Debilidades:

- Mala gestión de la cobranza de arbitrios. El nivel de morosidad en el distrito sobrepasa el 70%.

**Carabayllo: Número de empresas formales con licencia municipal, 1990-2010
(Valores absolutos)**

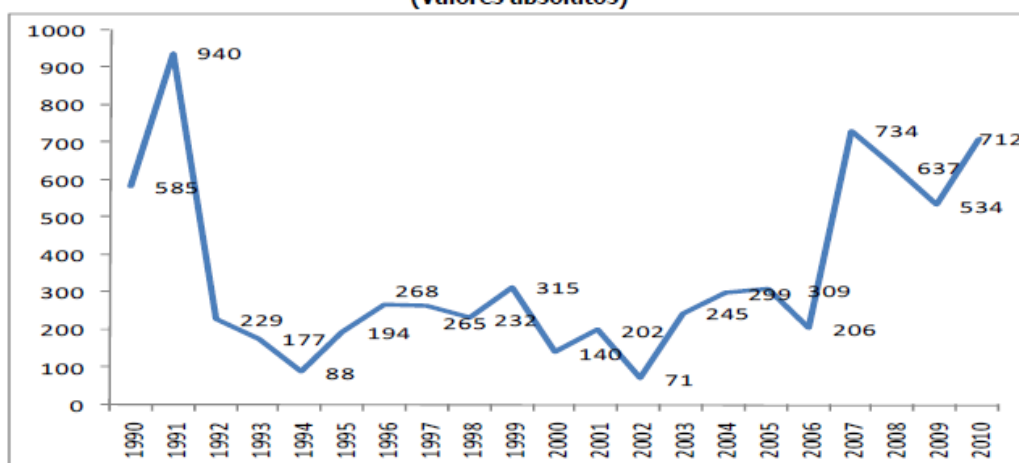


Figura 24. Número de empresas formales con licencia municipal de Carabayllo.

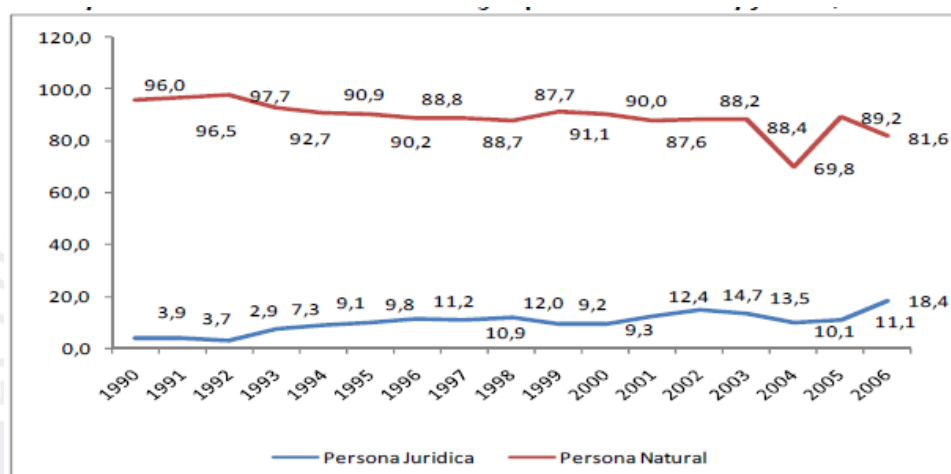


Figura 25. Carabayllo: Licencias de funcionamiento según personería natural y jurídica.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El distrito de Carabayllo tiene un total de 213,386 habitantes según información correspondiente al censo del año 2007, siendo un 97% urbana y un 3% rural (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012). La distribución de la población por rango de edades indica que el 59.81% están en el rango de 0 a 29 años; 34.01%, en el rango de los 30 a 59 años; y 6.18%, en el rango del 60 a 99 años. Carabayllo tenía una tasa de migración ligeramente superior al 17%, según un estudio del INEI en colaboración con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (2011) que tiene como rango de estudio los años que van del 2002 al 2007. El análisis de los recursos humanos está estrechamente vinculado con el

capital social o intelectual que se menciona en el estudio de Price Waterhouse Coopers (2006), que indica que las ciudades del futuro deben buscar desarrollar el capital intelectual de la ciudad con el fin de ser más competitivas.

Una perspectiva interesante para enfocar el análisis de los recursos humanos es el índice de desarrollo humano. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presentó un informe sobre el desarrollo humano en el Perú en el año 2009 (PNUD, 2009), que muestra los resultados de este índice para los distritos de Lima a partir de la información del año 2007. Este estudio determina el índice en función de una serie de variables de evaluación, dentro de las cuales se encuentran la esperanza de vida al nacer, el nivel de analfabetismo, el grado de escolaridad de la población del distrito, el nivel de logros educativos y el ingreso familiar per cápita. Los resultados para Carabayllo en el año 2007 eran poco alentadores. Carabayllo ocupaba el puesto 45 de los 49 distritos de Lima Metropolitana en el índice de desarrollo humano. En cuanto a los factores de evaluación, ocupó el puesto 45 en el factor de esperanza de vida; el puesto 42, en el nivel de analfabetismo; puesto 30, en el nivel de escolaridad; puesto 40, en el factor de logros educativos; y puesto 45, en el factor de ingreso familiar promedio. El índice de desarrollo humano en Carabayllo fue de 0.6615, mientras que el de Lima Metropolitana era de 0.6845 y el del país 0.6234. Los tres primeros distritos de Lima Metropolitana con los mejores valores del índice eran San Isidro, Miraflores y La Punta con 0.7590, 0.7574 y 0.7483 respectivamente. Para tener una medida de comparación, se tiene que, por ejemplo, Rancagua, cuyo modelo de desarrollo ha sido tomado como referencia para Carabayllo, tenía un IDH de 0.694 en el año 1990 y para el año 1998 ya era de 0.748 (PNUD, 1999), pasando del puesto 54 al 34 con respecto a las comunas de Chile, luego de implementado el programa “Rancagua emprende”. Para el año 2003, Rancagua tuvo un IDH de 0.732 estando en la posición 66 dentro de las comunas de Chile (PNUD, 2004).

Por otro lado, un estudio de la distribución de niveles socioeconómicos por zona del APEIM en Lima Metropolitana (APEIN, 2012) indica que la zona 1, que comprende los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabayllo, tiene una proporción de población perteneciente al nivel socio económico D del 40.2%, seguido por el nivel socio económico C con el 34.5%. En comparación con la zona 2, que agrupa a otros distritos del norte de Lima Metropolitana, la zona 1 tiene un porcentaje mayor de personas pertenecientes al nivel socio económico E con 16.4% en comparación con el 7.4% de la zona 2. A pesar de lo anterior, hay que destacar el nivel de emprendimiento del poblador del distrito, basado en el trabajo de identificación de las pymes que realizó la Municipalidad de Carabayllo (Municipalidad de Carabayllo, 2012), el cual revela la existencia de casi 4,500 pymes en el distrito dedicadas a diversas actividades económicas, como confecciones, turismo, artesanía, alimentos y actividades agropecuarias. En contraposición con lo anterior, hay que indicar que presentan cierta debilidad en el hecho de tener un bajo nivel de asociación entre ellas, lo que hace difícil el acceso al crédito y a los servicios destinados al desarrollo empresarial. En la Tabla 19, se muestra la estructura de participación del PEA en las actividades económicas del distrito.

Otro punto resaltante relacionado con el recurso humano dentro del distrito de Carabayllo es el nivel educativo de su población, punto que fue explorado en el Capítulo I y que indica que el nivel de educación de los pobladores del distrito es deficiente: presenta un 8% de analfabetismo, solo un 27% con educación secundaria completa y solo un 12% con educación superior.

Fortalezas:

- Nivel de emprendimiento importante, sustentado en la cantidad de pymes existentes en el distrito.

Debilidades:

- Bajo nivel de asociatividad entre las pymes del distrito, por lo que pierde la oportunidad de aprovechar sinergias.
- Inadecuado acceso al crédito por parte de las pymes.
- Bajo nivel de capacitación de los trabajadores de las pymes.
- El nivel educativo promedio de la población del distrito es bajo.
- Bajo nivel de ingresos familiares, así como en la esperanza de vida de la población.

Tabla 19.

Actividades Económicas del Distrito de Carabayllo

Actividades	Total	Porcentaje
Comercio y servicios	1,283	70.00
Industria Manufacturera	146	8.00
Otras actividades primarias y secundarias	1	0.10
Otros servicios	397	22.00
Total	1,827	100.00

Nota. Tomado de “III Censo Nacional Económico”, por INEI, 1993, Lima.
Elaboración: EDAPROSPO, 2008

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y las comunicaciones son un elemento esencial para hacer una organización más competitiva. El uso de sistemas integrados y sistemas de comunicación adecuados permite una gestión adecuada de la información del distrito y posibilita la toma de decisiones correctas u oportunas. Price Water House Coopers (2006), en su publicación relacionada con las ciudades del futuro, consideró al capital técnico como una forma no solamente de integrar a los ciudadanos, sino de generar una mayor competitividad para la ciudad (Price Water House Coopers, 2006).

La situación de los sistemas de información y las comunicaciones en el distrito de Carabayllo no es buena. Un informe presentado por la Municipalidad de Carabayllo en el año 2012 (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012b), muestra un análisis de la situación de los sistemas de información y de las comunicaciones; se identifican fortalezas, debilidades,

amenazas y oportunidades. Las fortalezas que muestra el estudio están orientadas a la madurez del equipo informático del distrito y las buenas relaciones del equipo de trabajo con los niveles gerenciales. En cuanto a las debilidades, el estudio diagnostica una incipiente infraestructura tecnológica, así como la incapacidad de poder implementar un adecuado sistema de gobierno electrónico debido a múltiples factores que van desde la falta de infraestructura hasta la baja remuneración del equipo informático. En la Tabla 20, se muestra un resumen de los proyectos informáticos que ha planificado ejecutar la Municipalidad de Carabayllo el año 2012. El estudio, por otro lado, identifica como oportunidades el hecho de que existe una creciente necesidad de la población por hacer uso de sistemas integrados a través de las herramientas de internet. Finalmente, identifica como amenazas el hecho de que no haya una cultura informática adecuada en los trabajadores de la municipalidad, la alta rotación del personal que trabaja en informática y la falta de partidas presupuestales adecuadas para invertir en recursos informáticos.

Se puede complementar la información del estudio con algunos datos adicionales producto del trabajo de campo que se realizó en el distrito. Se pudo observar que en todo el distrito son pocos los lugares donde se puede tener acceso a internet, ya sea a través de zonas con conexión wi-fi (internet inalámbrico), dispuesta por la propia municipalidad, y también por la poca presencia de cabinas públicas de internet. No se ha podido acceder a información sobre el nivel de penetración de acceso a internet por distrito. Aun así, en la Figura 26, se muestra información sobre la evolución de las conexiones de banda ancha en el Perú, y se aprecia que el crecimiento de conexiones de banda ancha crece a una tasa promedio de 10% año con año.

Fortalezas:

- No se identifican fortalezas.

Debilidades:

- Existe una debilidad en cuanto a la infraestructura tecnológica y de comunicaciones que soportan los sistemas informáticos de la Municipalidad de Carabayllo, la cual es muy deficiente, sobre todo si es que existen planes de implementación de una plataforma de gobierno electrónico.
- El acceso a internet y las conexiones de banda ancha son insuficientes en el distrito, ya sea si se habla de iniciativa de la municipalidad como en cuanto a iniciativas privadas de cabinas de internet
- Otra debilidad detectada es la falta de un sistema de gestión de información eficiente, que permita tomar decisiones adecuadas.

Tabla 20.

Proyectos Planificados para Ejecutarse en el año 2012

Descripción	Ejecución		Presupuesto Asignado (Nuevos Soles)
	Fecha Inicio	Fecha Fin	
Desarrollo del sistema Web Tributario	02/01/2012	31/12/2012	54,000.00
Desarrollo del Sistema de Licencia de Funcionamiento Web	05/03/2012	07/05/2012	4,500.00
Desarrollo del portal web Biblioteca Virtual	02/01/2012	30/03/2012	6,000.00
Desarrollo del portal WEB Gobierno Electrónico	02/01/2012	31/12/2012	72,000.00
Desarrollo del proyecto iluminación de parques con internet	05/03/2012	02/04/2012	60,000.00

Nota. Tomado de "Plan Operativo Informático", por Municipalidad de Carabayllo, 2012.

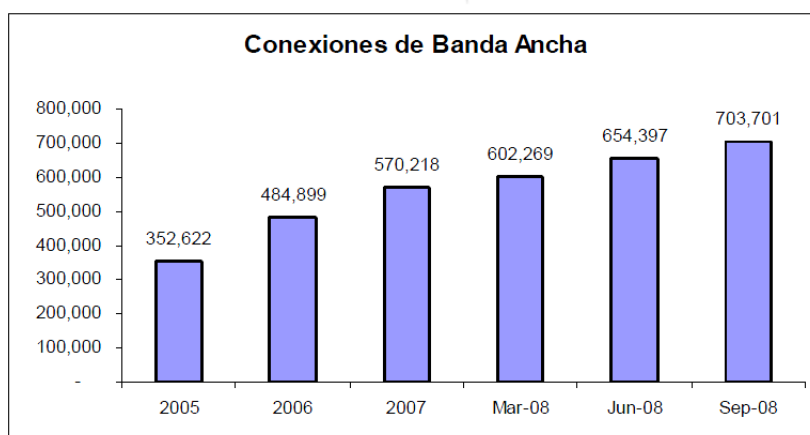


Figura 26. Evolución de las conexiones de banda ancha a nivel nacional

Tomado de "Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones", por MTC, 2008.

Elaboración: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El distrito de Carabayllo cuenta con un subgerencia Informática que se encuentra ubicada dentro de la estructura orgánica de apoyo y depende directamente de la Gerencia Municipal (ver Figura 27).



Figura 27. Ubicación de la Subgerencia Municipal dentro del organigrama municipal.
Tomado de “Plan operativo informático”, por Municipalidad de Carabayllo, 2012.

La subgerencia de Informática tiene las siguientes funciones:

1. Proponer y ejecutar las políticas del sistema informático de la Municipalidad de Carabayllo.
2. Proponer, desarrollar e implementar sistemas informáticos tendentes a una administración integrada con base de datos corporativos, redes de interconexión institucional y sistemas de soporte informático.
3. Implementar y coordinar el mantenimiento de los sistemas automatizados de información gerencial de la Municipalidad de Carabayllo.
4. Administrar los sistemas y equipos informáticos, proponiendo acciones orientadas a su modernización y actualización.
5. Proponer y desarrollar planes de contingencia y de seguridad de la información.
6. Programar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el soporte tecnológico y el mantenimiento de los programas y equipos informáticos, así como de las redes y comunicaciones de datos.

7. Promover la capacitación del personal de la institución en los conocimientos de informática para un buen manejo sistemático y de atención al contribuyente.
8. Mantener un inventario actualizado de los equipos de cómputo, de sistemas y programas informáticos y de licencias de *software*.
9. Planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los programas y proyectos de informática.
10. Instalar, implementar y mantener la página web y el portal electrónico de la municipalidad.
11. Custodiar la información producida por los sistemas de información institucional.
12. Identificar y evaluar nuevas oportunidades de aplicación de tecnologías de información.
13. Presentar anualmente un informe de gestión a la gerencia municipal y alcaldía que resuma las principales actividades desarrolladas, orientadas a demostrar los logros y avances frente al Plan Operativo Institucional.
14. Mantener actualizado el Portal de Transparencia con la información que remitan las diferentes áreas de la municipalidad
15. Realizar otras funciones de su competencia que le asigne la gerencia general

El personal con el que cuenta la subgerencia de informática del municipio se muestra en la Tabla 21.

La municipalidad de Carabayllo cuenta con recursos informáticos y tecnológicos, los cuales se detallan en la Tabla 22.

En concordancia con el objetivo de la municipalidad de brindar una buena atención a los vecinos del distrito, la actual gestión del municipio ha elaborado un plan estratégico de gobierno electrónico, el cual tiene los lineamientos para elaborar una serie de herramientas que contribuyan a la generación de espacios de participación, mejorar los procesos internos

para un mejor uso de los recursos públicos, permitir la transparencia y mejorar la calidad de los servicios municipales.

Tabla 21.

Personal que Labora en la Subgerencia Informática

Recursos Humanos	Cantiidad de Personal
Subgerencia	1
Apoyo Administrativo	1
Desarrollo de Sistemas	
Analistas	1
Programadores	4
Soporte Tecnico	4
Redes y Comunicaciones	1
Especialistas Web	2
Practicante de Software y soporte	2
Produccion (Mantenimiento de Software)	1
TOTAL	17

Nota. Tomado de “Plan Operativo Informático”, por Municipalidad de Carabayllo, 2012.

Tabla 22. *Recursos Informáticos y Tecnológicos existentes*

Recursos Informáticos y Tecnológicos existentes

Tipo de Recurso	Descripción General
Software (toda la institución)	Windows 2003 Standard Server: (2) Windows 2008 Server (2) Windows XP (117) Windows 7 Professional (134) Visual Studio 6.0: (4) BASE DE DATOS (Cantidad de licencias) SQL Server 2000: SQL Server Standard 2005 (2) (x32) SOFTWARE DE OFICINA (Cantidad de licencias) Office XP Professional: (14) Office 2010 Hogar y Pequeña Empresa: (60)
Hardware	Computadoras (estaciones de trabajo): (206) Servidores: (7) Impresoras: (49) Laptop: (3) Escáner: (2)
Comunicaciones (Asignado a la Oficina de Sistemas)	Switch: (13) Modem: (1) Inalámbrica: (1)

Nota. Tomado de “Plan Operativo Informático”, por Municipalidad de Carabayllo, 2012.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) podrían definirse como un conjunto de herramientas e infraestructuras utilizadas para el acopio, almacenamiento, tratamiento, difusión y transmisión de la información.

El gobierno electrónico se refiere al uso de TIC, por las administraciones públicas, para promover un gobierno más eficiente y más eficaz, para facilitar los servicios del gobierno y hacerlos más accesibles, para permitir un mayor acceso público a la información, y para hacer al gobierno más responsable ante los ciudadanos. El gobierno electrónico implica la entrega de servicios vía internet, el teléfono, los centros comunitarios (autoservicio o facilitado por otros) y los dispositivos inalámbricos u otros sistemas de comunicaciones.

De acuerdo con el Plan estratégico de gobierno electrónico, la implementación del gobierno electrónico es una prioridad para la Municipalidad de Carabayllo, para lo cual se ha venido llevando a cabo, desde el año 2010, una serie de políticas dirigidas a mejorar los servicios de la municipalidad: acercarse al ciudadano, promover su participación y mejorar los niveles de transparencia. Se puede destacar que la alta dirección de la municipalidad impulsa y promueve el gobierno electrónico; además, ha designado personal con experiencia en el uso de las tecnologías de información y se ha creado la comisión especial de gobierno electrónico que está compuesta por los gerentes de las principales áreas involucradas en la implementación de las medidas y se reúne una vez por semana.

Los sistemas de información con los que cuenta el municipio para optimizar el servicio que presta al ciudadanos son los siguientes: (a) sistema de trámite documentario; (b) sistema integrado de rentas, tesorería, fiscalización tributaria, fiscalización administrativa, catastro y finanzas; (c) sistema de control de asistencia; (d) sistema de planillas; (e) sistema de licencias de funcionamiento; (f) sistema de logística y almacén; (g) sistema de Serenazgo; (h) sistema de registro de vehículos de transporte motorizado; y (j) portal web de la municipalidad de Carabayllo.

Sin embargo, existen limitaciones de presupuesto para implementar mejoras, renovar equipos de cómputo obsoletos, adquirir y desarrollar nuevos *software*; se presenta deficiencia en protección eléctrica para equipos de cómputo y cableado deficiente; existen múltiples plataformas de servidores y entornos de desarrollo que determinan una interoperabilidad escasa y lenta; no existe un plan integrado de continuidad y contingencia en asuntos de sistemas; existen procedimientos incompletos y poca documentación sobre los mismos.

Otras limitaciones que se tienen son las llamadas brechas digitales. Según Ballestero (2002), la brecha digital consiste en las diferencias de carácter socioeconómico entre los grupos poblacionales que tienen acceso a tecnologías de información, como teléfonos, computadoras e internet, y aquellos que carecen de dicho acceso. La brecha digital se usa para explicarla también en función de lo que se ha denominado analfabetismo digital, que consiste en la escasa habilidad o competencia de una gran mayoría de miembros de las generaciones nacidas antes de los años sesenta para manejar las herramientas tecnológicas de computación y cuyo acceso a los servicios de Internet es, por ende, muy limitado (Pardo, 2010).

El municipio cuenta con personal profesional capacitado y eficiente; sin embargo, el cumplimiento de la misión se ve limitado por la carencia de recursos económicos y no contar con una infraestructura adecuada. Finalmente, se debe mencionar que cualquier iniciativa del municipio por implementar portales de comunicación entre vecinos y autoridades vía internet depende del nivel de acceso que tengan los primeros a internet; de lo contrario, no se cumpliría con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de usuarios posibles.

Fortalezas:

- El municipio posee un plan estratégico de gobierno electrónico, con el apoyo de la dirección del municipio para su implementación.
- Personal con experiencia en el uso de las tecnologías de información.

Debilidades:

- Infraestructura de equipos de cómputo inadecuada y, en algunos casos, obsoleta.
- Limitaciones de presupuesto para implementar mejoras.
- Múltiples plataformas de servidores y entornos de desarrollo que determinan una interoperabilidad escasa y lenta.
- No existe un plan integrado de continuidad y contingencia en asuntos de sistemas.
- Procedimientos incompletos y poca documentación sobre los mismos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Análisis de Factores Internos del distrito de Carabayllo está compuesta por 11 factores determinantes de éxito, los cuales se distribuyen en cinco fortalezas y seis debilidades (ver Tabla 23). Las principales fortalezas son la disponibilidad de terrenos y espacios a precios relativamente bajos en comparación con otros distritos y la disponibilidad de mano de obra. Las mayores debilidades son la inseguridad ciudadana, infraestructura educativa y de salud deficientes, y sistema de transporte ineficiente que conecte rápidamente a Carabayllo con el resto de distritos.

Tabla 23. *Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Carabayllo*

Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Carabayllo

No Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Recursos naturales y lugares turísticos para potenciar el turismo	0.10	4	0.40
2. Plana gerencial con red de contactos en el sector público	0.07	3	0.21
3. Descentralización administrativa	0.07	3	0.21
4. Promoción de emprendimientos	0.08	3	0.24
5. Gestión del desarrollo urbanístico	0.06	3	0.18
Debilidades			
1. Gestión de la comunicación con los pobladores	0.08	1	0.08
2. Gestión de la infraestructura	0.11	2	0.22
3. Seguridad Ciudadana deficiente	0.10	2	0.20
4. Gestión inadecuada de la cobranza de impuestos	0.11	1	0.11
5. Baja calidad educativa de la población y fuerza laboral	0.12	2	0.24
6. Bajo nivel de innovación	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.29

4.3 Conclusiones

Sobre la base de la información contenida en el presente capítulo, se pueden tener en cuenta las siguientes conclusiones generales:

El uso de los terrenos disponibles en Carabayllo actualmente está orientado en su mayoría a la construcción de proyectos inmobiliarios. Una buena planificación y gestión puede lograr que los terrenos se conviertan en parques industriales que permitan a las pymes establecerse en el distrito.

No existe una presencia importante de empresas de gran envergadura dentro del distrito. La mayoría de empresas son pymes dedicadas a pequeñas actividades de comercio, servicios y manufactura. La mediana y gran empresa es casi inexistente dentro del distrito.

Carabayllo cuenta con avenidas importantes que le permiten acceso a los distritos aledaños y permitirían el acceso a los trabajadores hacia este distrito; sin embargo, la debilidad es la falta de un sistema de transporte eficiente y rápido.

Respecto a la educación, en el distrito, predomina la población joven. El 50.22% de la PEA ha alcanzado el nivel secundario. El porcentaje de la PEA que ha alcanzado estudios superiores ya sean técnicos o universitarios representa el 19.11%.

Carabayllo se preocupa por tener un ambiente saludable y ecológico, pero existen zonas vulnerables a la contaminación, causada principalmente por la minería informal.

El distrito cuenta con una política de simplificación administrativa que permite la creación de nuevas empresas y formalización de aquellas que aún no lo han hecho.

Capítulo V: Intereses del Distrito de Carabaylo y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se aplica la teoría tridimensional de las relaciones internacionales establecidas por Hartmann (D'Alessio, 2008) con el fin de analizar los intereses, los factores de potencial y los principios cardinales del distrito. Este análisis conducirá a establecer los objetivos a largo plazo que el distrito espera al implementar su planeamiento estratégico, bajo el marco de la visión establecida para Carabaylo.

5.1 Intereses del Distrito de Carabaylo

Los intereses de Carabaylo están vinculados con los intereses de los distritos de Lima Norte: impulsar el crecimiento económico creando las condiciones para desarrollar nuevas industrias y comercios en el distrito. La atractividad del distrito para la empresa privada es otro interés de Carabaylo que será trabajado mediante el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, impulsar la calidad profesional de los residentes y la simplificación administrativa, involucrando a los principales actores del distrito como son los ciudadanos, la empresa y el gobierno municipal. Es importante también mejorar la calidad de vida de los vecinos de Carabaylo, principalmente en los aspectos de transporte, seguridad, infraestructura, cultura y entretenimiento. Adicionalmente, se requiere convertir a Carabaylo en un distrito turístico y cultural a nivel de Lima con el objetivo de explotar sus atractivos naturales y zonas turísticas. Finalmente, se requiere incorporar la tecnología en la gestión y procesos de los servicios públicos haciéndolos más eficientes y atractivos, logrando, además, una integración mediante la participación más activa de la ciudadanía.

5.2 Potencial del Distrito de Carabaylo

El potencial del distrito se ubica en la segunda dimensión, según la teoría de Hartman, y consiste en determinar las fortalezas y debilidades de la zona, a través del análisis interno de los siguientes aspectos:

Demográfico. Según el último censo de población realizado el 2007 por el INEI, el distrito de Carabayllo tenía 213,386 habitantes (INEI, 2012). Según se muestra en la Tabla 24, la población entre las edades de 15 a 44 años representa el 51% del total, y de cero a 14 años, un 30% del total.

Fortalezas:

- Una población joven en crecimiento como fuerza laboral para el futuro de la producción del distrito.
- Población joven con más predisposición a utilizar los recursos informáticos.

Debilidades:

- Población con pocos conocimientos en el aspecto laboral, profesional y personal.

Tabla 24.

Censo Poblacional Grandes Grupos de Edad

GRANDES GRUPOS DE EDAD CARABAYLLO						
TOTAL \ AÑOS	< DE 1 AÑO	1 a 14	15 a 29	30 a 44	45 a 64	65 a MÁS
213386	3594	60041	61375	48400	30587	9389
100%	30%		51%		19%	

Geográfico. La ubicación del distrito permite ser el nexo entre los distritos del cono norte con la sierra del Perú, siendo una alternativa a la Carretera Central que en la actualidad soporta casi todo el tráfico de pasajeros y comercio; se puede mencionar que el abastecimiento de Lima se realiza a través de esta vía. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), cerca de 4 millones de vehículos se desplazan diariamente. Actualmente, se han reiniciado las obras por el eje Lima-Canta-Huayllay; esta vía absorberá cerca de 30% del flujo vehicular de la Carretera Central (MTC, 2012).

Los bordes del río se podrían transformar en corredores ecológicos, lo que se puede aprovechar para desarrollar un turismo recreacional, con parques de entretenimiento y centros de esparcimiento.

En relación con el crecimiento poblacional, en los distritos más antiguos de Lima norte como San Martín de Porres, Comas e Independencia, hay una tendencia a la disminución del crecimiento demográfico, dado que no cuentan con áreas de expansión, en distritos como Carabaylo, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa, el crecimiento es acelerado, pues son distritos que disponen de áreas para expansión urbana. Entre los años 1940 y 2007, el área metropolitana se multiplicó 11 veces, y el área norte multiplicó su población 110 veces. (Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2012).

Fortalezas:

- Extensas áreas para el crecimiento urbano.
- Nexo entre la costa y la sierra, siendo una alternativa a la Carretera Central.
- El clima soleado en todo el año junto al paso del río Chillón permite ser un distrito recreacional.

Debilidades:

- La separación del distrito por el río Chillón.
- Al ser un distrito extenso en área, carece de un plan de seguridad.

Económico. Respecto a las actividades económicas que se desarrollan en el distrito, son principalmente comercio y servicios, con un 70%; industria manufacturera, con un 8%; el resto son otras actividades y servicios (ver Tabla 24).

La producción agrícola generada por Carabaylo es aproximadamente el 60% del total producido por Lima Norte y que es ofrecida a toda Lima Metropolitana, con más de 3,200 hectáreas de tierras agrícolas actualmente.

Fortalezas:

- Un distrito con áreas extensas permite la producción agrícola sin limitar el crecimiento urbano que se está dando.
- La mayoría de la actividad económica está compuesta de comercio y servicios.

Debilidades:

- Condiciones débiles en el aspecto administrativo para la atraktividad de la inversión privada.

Tecnológico y Científico. Se debe mencionar que solo el 5% de la población de Carabayllo tiene una educación superior completa, siendo una debilidad para el desarrollo en los aspectos tecnológicos y científicos del distrito (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012c).

Histórico psicológico y sociológico. Los atractivos turísticos están respaldados por el posicionamiento del país, así como el aprovechamiento del caudal del río Chillón que permitiría construir un paisaje turístico de la región norte de Lima.

Organizacional-administrativo. El distrito de Carabayllo, con un área de 346,880 km², es el distrito más grande de Lima y una estrecha relación con los otros cinco distritos de Lima Norte le permite desarrollar una planificación organizada y ordenada para el desarrollo en conjunto de la zona de Lima, con la posibilidad de convertirse, mediante la implementación de un plan estratégico en infraestructura, en una zona residencial de Lima.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

En este apartado, se tratarán los principios cardinales del distrito de Carabayllo los cuales permitirán identificar las oportunidades y amenazas basadas en la interacción con otros distritos. Este insumo permitirá, además, desarrollar la matriz de intereses del distrito.

La influencia de terceras partes

La influencia básicamente proviene del Municipio de Lima y del Gobierno central. Dado que Carabayllo es uno de los distritos más pobres de Lima Metropolitana, con más de 29.7% de la población en situación de pobreza e ingresos por debajo de los 300 soles mensuales, recibe la ayuda de organismos no gubernamentales para el trabajo de manera conjunta en proyectos de desarrollo social.

Oportunidades:

- Realizar convenios con instituciones como la Municipalidad Metropolitana de Lima, empresas privadas, ONG, etc. para llevar a cabo proyectos que no afecten el presupuesto del distrito.

Amenazas:

- No concretar el proyecto del corredor vial en la Av. Universitaria que uniría varios distritos y beneficiar a miles de habitantes del distrito de Carabayllo.

Lazos pasados y presentes

En relación a los lazos pasados y presentes, aunque no existe consenso sobre la fecha de fundación, se considera que fue fundada el 4 de Agosto de 1821 por el libertador San Martín. Lo cierto es que hasta 1874, Carabayllo era el único distrito que había en el valle del Chillón y tenía como límites a Chancay, Canta, Huarochirí, Lurigancho, Lima y el río Rímac. A comienzos de la República, el distrito se extendía por lo que hoy son los distritos de San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, Comas, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla y Santa Rosa de Quives. Es por ello que actualmente se resalta la afirmación y reconocimiento histórico del distrito como la génesis de Lima Norte; de hecho, la primera ocupación del distrito se remonta año 1746. Con la reforma agraria los campesinos se hicieron dueños de tres a cuatro hectáreas, y al avance del crecimiento urbano los campesinos transformaban sus tierras rurales en zonas urbanas.

A pesar de ser el distrito más antiguo, cuenta con la población más joven, la cual se convertirá en la base de la transformación y desarrollo de este distrito.

Oportunidades:

- Aprovechar su riqueza histórica, su patrimonio cultural y riqueza natural para impulsarse como destino turístico.

- Posicionar al distrito como destino turístico aprovechando sus bondades naturales e históricas para poder lograr una diferenciación respecto de los demás distritos.

Amenazas:

- No se han identificado amenazas.

Contrabalance de intereses.

Sobre el contrabalance de intereses cabe señalar que la comuna debe analizar e identificar sus oportunidades de realizar alianzas estratégicas con instituciones estatales y/o privadas, de tal manera que se pueda obtener un beneficio para los ciudadanos de los diferentes sectores que conforman el distrito. Según D'Alessio (2008), “Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busque acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos”.

En el año 2010, la Municipalidad de Carabayllo concretó alianzas estratégicas para el mejoramiento e implementación de la IE N° 8188 Fe y Esperanza, como se indica en el Registro Nacional de Municipalidades por un costo de 1'536,974 nuevos soles (INEI, 2011c). Además, el 30 de abril del 2012, por acuerdo de consejo, se firmó un convenio específico de cooperación interinstitucional entre la Municipalidad de Carabayllo y la Municipalidad Metropolitana de Lima para el financiamiento y ejecución del proyecto de inversión pública “Ampliación de la Av. Universitaria, tramo Av. Caudivilla – Av. Manuel Prado en el distrito de Carabayllo” (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012d).

El Municipio de Carabayllo el 23 de marzo del 2012, mediante la oficina de Programas Lima Plan Internacional, Perú propuso la suscripción de un convenio específico entre la Municipalidad Distrital de Carabayllo y Foster Parents Plan Internacional INC. Para la implementación de proyectos vinculados al desarrollo económico local; este proyecto busca mejorar las condiciones de empleabilidad de los jóvenes y mujeres del distrito a través de generación de autoempleo, empleo, etc. (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012e).

Oportunidades:

- Suscribir acuerdos estratégicas con las instituciones estatales y privadas, nacionales y extranjeras, como por ejemplo ONG, Sedapal, Gobierno central, etc. a fin de aprovechando el mejor momento de desarrollo que está viviendo el Perú y buscar el bienestar de sus pobladores.
- Realizar proyectos sobre el río Chillón para mejorar el abastecimiento de agua en el distrito, de modo que no se agoten las reservas provenientes de los pozos.

Amenazas:

- Al ser un distrito que alberga una gran cantidad de población proveniente de otros departamentos del Perú, es un reto para la gestión municipal mejorar los servicios públicos; para ello, será necesario hacer uso de la tecnología.

Conservación de los enemigos

El índice de Desarrollo Humano (IDH), publicado en el informe sobre el Desarrollo Humano del PNUD (Sistema Nacional de Información Ambiental, 2006), se construye sobre la base de la esperanza de vida al nacer (que refleja los avances en cuanto al objetivo de obtener una vida larga y saludable), años promedio de escolaridad y años esperados de escolaridad (que reflejan los avances en materia educativa, vital para abrir las oportunidades de mejora socioeconómica) y el ingreso nacional bruto por habitante en términos de paridad de poder adquisitivo. El informe del 2006 de los distritos del cono norte más próximos a Carabayllo muestra que el distrito de Los Olivos tiene un índice de desarrollo humano de 0.7061; Ancón, 0.6763; Puente Piedra, 0.6726; Comas, 0.6987; y Carabayllo, 0.6868. Este último queda en segundo lugar en relación con sus tres vecinos más próximos (ver Tabla 25).

Esto demuestra que los distritos aledaños a Carabayllo —Comas, Puente Piedra y Ancón— son sus competidores a nivel residencial, es decir, en la búsqueda de un lugar donde vivir, dado que todavía puede ser considerado como un distrito no tugurizado y que se

encuentra en pleno desarrollo de crecimiento vertical. A nivel recreacional, sus competidores son Puente Piedra y los distritos del cono este.

Tabla 25.

Índice de Desarrollo Humano Distrital 2005

Distrito	Población		Índice de Desarrollo		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro educativo		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	%	ranking	%	ranking	N.S. mes	ranking
Los Olivos	286,549	10	0.7061	26	76.6	11	98.6	27	90.3	434	95.8	37	655.6	36
Independencia	176,304	23	0.6995	30	76.4	19	96.2	158	89.6	525	94.0	140	658.8	34
Comas	451,537	3	0.6987	32	76.3	21	97.4	69	89.6	524	94.8	82	639.6	41
Carabaylo	188,764	22	0.6868	45	75.6	35	96.7	118	89.2	569	94.2	122	602.2	57
Ancon	28,852	171	0.6763	69	75.0	49	97.2	86	91.1	328	95.1	64	540.0	150
Puente Piedra	203,473	20	0.6726	75	75.2	44	96.4	141	88.7	646	93.8	155	537.9	158

Nota. Adaptado del Índice de Desarrollo Humano Distrital 2005. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=130&verPor=&idTipoElemento=26&idTipoFuente=432&idfuenteinformacion=93>

Oportunidades:

- El distrito tendrá que ser creativo, innovador, competitivo para desarrollar mejor la administración pública.
- Mejorar la calidad de vida de la población brindando lugares dignos donde vivir a través del desarrollo de proyectos urbanísticos.

Amenazas:

- Si los distritos vecinos logran mejorar su infraestructura urbanística, vial, etc., el distrito se verá relegado, lo que se asumirá como producto de una mala gestión municipal.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses organizacionales que se han identificado para el distrito de Carabaylo y que servirán de base para plantear los objetivos de largo plazo son los siguientes: (a) impulsar el crecimiento económico del distrito, (b) hacer del distrito un destino turístico-cultural, (c) fortalecer la seguridad ciudadana a los residentes y comercios del distrito, (d) mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, y (e) brindar servicios mejorados, eficientes e integrativos

a la ciudadanía. En la Tabla 26, se presentan la MIO, que desarrolla la matriz de intereses en la que se identifica con qué distritos se comparten intereses comunes y/o opuestos.

Tabla 26.

Matriz de Intereses del Distrito de Carabayllo

Interés del distrito	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Impulsar el crecimiento económico		**Los Olivos, **Puente Piedra, **Comas	**Independencia, **San Juan de Lurigancho
2. Hacer del distrito un destino turístico-cultural	*Mincetur	*Empresas	**Lima
3. Fortalecer la seguridad ciudadana a los residentes y comercios del distrito	*Gobierno Central, *PNP	*Comas, *Pte Piedra	**Los Olivos, **Independencia
4. Mejorar la Calidad de Vida de los ciudadanos	*Gobierno Central	*Puente Piedra, *Comas	
5. Brindar servicios mejorados, eficientes e integrativos a la ciudadanía	*Gobierno Central	**San Juan de Lurigancho, **Cercado de Lima	

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

* intereses comunes, ** intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Como señaló D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para los objetivos y estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. En concordancia con la visión planteada en el presente trabajo, se busca convertir a Carabayllo en el principal distrito industrial del cono norte.

El concepto de distrito industrial fue acuñado por el economista Alfred Marshall (1890). En *The Principles of Economics*, el autor discutió el concepto y las características de los distritos industriales, definidos como “concentraciones de sectores especializados en una

localidad específica”. Para Marshall, un distrito industrial trae “grandes ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante”. Al crecer el distrito, crece también la población de trabajadores formados y especializados de los cuales el distrito puede beneficiarse. Al mismo tiempo, la localización en una única área favorece el crecimiento de los proveedores, con lo que se obtiene eficiencia de costos gracias a una extrema división social del trabajo. Según Marshall, la competitividad de las pequeñas empresas no depende en sí de la capacidad de empresas aisladas, sino de su integración y desarrollo en un determinado marco social y económico. Al respecto Spath (1993), afirmó que el problema de la pequeña empresa no radica en su tamaño, sino en su aislamiento.

Los distritos industriales son una forma de asociación en la cual se observa claramente la estrategia de integración tanto hacia atrás, como hacia delante, donde se reúnen los productores, comercializadores y compradores. Según Balbín (2007), “es la capacidad que tiene una actividad para inducir efectos sobre otra por la utilización de los productos de esta, como, por ejemplo, la relación insumo-producto, de esta forma los eslabonamientos presentan una unión hacia atrás y hacia delante del proceso productivo. Permitiendo que hacia atrás se llegue a nuevas inversiones en la capacidad productiva de insumos, mientras que hacia delante se permita ampliar las industrias que utilizan el producto en cuestión”.

A continuación, se listan los objetivos de largo plazo del distrito ordenados de acuerdo con la prioridad.

OLP1: Para el año 2025, crear las condiciones para el inicio del comercio maderero, constituyendo el parque industrial para la fabricación y el comercio de productos madereros, con al menos 50 empresas.

OLP2: Para el año 2025, elevar el presupuesto municipal desde los 43 millones del año 2012 a 75 millones de soles mediante la recaudación de nuevos arbitrios y reducción de la tasa de morosidad en impuestos del 73% al 30%.

OLP3: Al finalizar el año 2025, el gobierno municipal de Carabayllo debe haber mejorado el nivel de calificación de la mano de obra presente en el distrito llegando al menos con el 50% con la categoría de mano de obra calificada. Debe conseguir a su vez la operación de al menos dos empresas globales dentro del distrito. De esta manera el gobierno municipal mejora la atraktividad del distrito.

OLP4: Para el año 2025, mejorar la seguridad en el distrito disminuyendo al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito, que al año 2012 presentó un porcentaje de 45.8%.

OLP5: Para el año 2025, posicionar al distrito como destino turístico a nivel Lima llegando a 35,000 turistas por año, el equivalente al 1% de la cantidad de turistas extranjeros que llega al país en el año. Actualmente, no se lleva una estadística de los visitantes que llegan al distrito.

OLP6: Para el año 2025, elevar el índice de desarrollo humano (IDH) de Carabayllo, que actualmente es de 0.6615, hasta llegar al 0.72.

OLP7: Para el año 2025, la municipalidad de Carabayllo debe alcanzar un mínimo de 70% de los trámites municipales a través de canales electrónicos como el portal web municipal y las redes sociales. A través de este objetivo la Municipalidad mejorar el nivel de atraktividad del distrito.

5.6 Conclusiones

En el presente capítulo, se han establecido los intereses del distrito y los objetivos de largo plazo. Los intereses principales son la necesidad de formar el comercio maderero, para impulsar el crecimiento económico, posicionar al distrito como destino turístico y mejorar los servicios para que sean eficientes e integrativos de la ciudadanía. En el plano social, los objetivos de largo plazo son elevar el nivel participativo de la población, elevar el índice de desarrollo humano, mejorar la seguridad del distrito, reducir la contaminación y brindar

facilidades para que una mayor cantidad de habitantes del distrito terminen la secundaria y accedan a estudios superiores técnicos, que tienen alta demanda en el país. Entre las principales conclusiones que se pueden extraer, se puede mencionar que Carabaylo es un distrito con potencial y condiciones favorables para desarrollar los objetivos de largo plazo del presente capítulo. Se debe empezar a trabajar desde ahora para lograr que los pobladores aprovechen la coyuntura y buena situación económica por la que atraviesa el Perú.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA consiste en una tabla de doble entrada que permite contrastar los factores clave externos (Oportunidades y Amenazas) con los factores clave internos (Fortaleza y Debilidades) y, con ello, plantear los objetivos y diseñar las acciones que son las estrategias.

En la matriz FODA mostrada en la Tabla 27, se obtienen 23 estrategias repartidas en nueve para explotar, cuatro para confrontar, cuatro para buscar y seis para evitar debilidades y amenazas. Estas estrategias específicas serán confirmadas o descartadas con las estrategias alternativas generadas por las otras matrices.

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

Para el distrito de Carabayllo, de acuerdo con el análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, se encuentra en el cuadrante “conservador”, el resultado para llegar a esta posición se puede observar en la Tabla 28, en la que son analizados los factores determinantes: (a) fortaleza financiera; (b) ventaja competitiva; (c) estabilidad del entorno; y (d) fortaleza de la industria. La Figura 28 muestra el vector resultante para los resultados de cada uno de los factores.

Sobre la base de este resultado “conservador” se consideran las siguientes estrategias:

1. Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas.
2. Incentivar los proyectos inmobiliarios en las nuevas zonas residenciales de Carabayllo.
3. Mejorar la fortaleza financiera mediante la atracción de inversión privada por parte de empresas en el distrito.

Tabla 27

Matriz FODA de Carabayllo

Fortalezas		Debilidades		
1 Recursos naturales y lugares turísticos para potenciar el turismo		1 Gestión de la comunicación con los pobladores		
2 Plana gerencial con red de contactos en el sector público		2 Gestión de la infraestructura		
3 Descentralización administrativa		3 Seguridad Ciudadana deficiente		
4 Promoción de emprendimientos		4 Gestión inadecuada de la cobranza de impuestos		
5 Gestión del desarrollo urbanístico		5 Baja calidad educativa de la población y fuerza laboral		
		6 Bajo nivel de innovación		
Oportunidades	FO. Explota		DO. Busque	
1 Ubicación geográfica	1 Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano.	F1, F4, F5, O1, O2, O4, O6, O7	1 Promoción de tecnologías para la integración de los ciudadanos.	D1, O2, O4, O5, O6
2 Crecimiento económico y la estabilidad económica del país	2 Aumentar la atraktividad para la inversión privada en el distrito	F2, F4, O2, O4, O6, O7	2 Promover entre la población presentación de ideas innovadoras para el beneficio del distrito.	D1, D5, D6, O2, O4, O6
3 Priorización de proyectos viales	3 Aumentar la participación de la población para mejorar el nivel de integración con el municipio.	F3, O5, O6	3 Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito.	D2, D4, O2, O3, O4, O6, O7
4 Incremento de la inversión en el país	4 Mejorar el programa de seguridad ciudadana.	F1, F3, F5, O2, O3, O4, O6	4 Buscar nuevos mercados a través de alianzas para las empresas del distrito.	D1, D3, D5, O2, O4, O6
5 Incremento del acceso a tecnologías de información	5 Incrementar conciencia ecológica del distrito.	F1, F2, F5, O1, O4, O5, O6		
6 Incremento de la calidad de vida y poder adquisitivo	6 Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial.	F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6, O7		
7 Aumento de la actividad constructora del país	7 Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito.	F4, F5, O2, O4, O6		
	8 Desarrollar el talento humano incentivando políticas educativas del Ministerio de Educación	F3, F4, O2, O4, O5, O6		
Amenazas	FA. Confronta		DA. Evite	
1 Pobreza y falta de acceso a la educación	1 Disminuir la tasa de morosidad en el distrito.	F2, F3, A4, A5, A6, A7	1 Mejorar el nivel educativo gestionando becas para los mejores alumnos.	D5, D6, A1, A2, A6
2 Nivel educativo deficiente	2 Incrementar la dotación policial y serenazgo.	F1, F2, F3, F5, A6	2 Mejorar la infraestructura de la biblioteca municipal.	D2, D5, D6
3 El país cuenta con infraestructura deficiente	3 Implementar procedimiento de denuncias de hechos de corrupción y burocracia.	F4, A5, A7	3 Incentivar la cultura empresarial dentro del distrito a través de capacitación a Pymes.	D1, D5, D6, A1, A2, A4, A7
4 Informalidad de empresas	4 Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos.	F4, A1, A4	4 Reforzar y mejorar el portal de transparencia del distrito.	D1, D3, D4, A5, A7
5 Desconfianza en organismos públicos			5 Reforzar la asistencia social con el objetivo de contrarrestar los problemas sociales en el distrito.	D1, A1, A6
6 Delincuencia, inseguridad ciudadana, violencia familiar y pandillaje			6 Creación de compellos deportivos en el distrito con el objetivo de alejar a los jóvenes de la delincuencia.	D2, D3, A6
7 Corrupción y burocracia				

Tabla 28.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)

		Posición Estratégica Externa										
Estabilidad del Entorno (EE)		Factores						Valor				
1	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
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	5	
4	Rango de precio 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	5	
6	Rivalidad/ Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
7	Elasticidad de 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	5	
		Promedio										-1.88
Fortaleza de la Industria (FI)		Factores						Valor				
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
3	Estabilidad Financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
4	Crecimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
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	2	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
8	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
		Promedio										3.22
Ventaja Competitiva (VC)		Factores						Valor				
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1	
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
5	Lealtad al consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	
		Promedio										-3.78
Fortaleza Financiera (FF)		Factores						Valor				
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4	
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	2	
4	Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
6	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2	
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1	
		Promedio										2.56

4. Crear las condiciones para la formación de un parque industrial que aproveche la ubicación geográfica de Carabayllo.
5. Aumentar la recaudación tributaria mediante los arbitrios a los nuevos proyectos inmobiliarios desarrollados por la empresa privada.
6. Aprovechar la extensión del distrito para zonificar las zonas de comercio e industria.
7. Promover la participación ciudadana mediante un portal web que permita la comunicación entre los vecinos y autoridades del distrito.

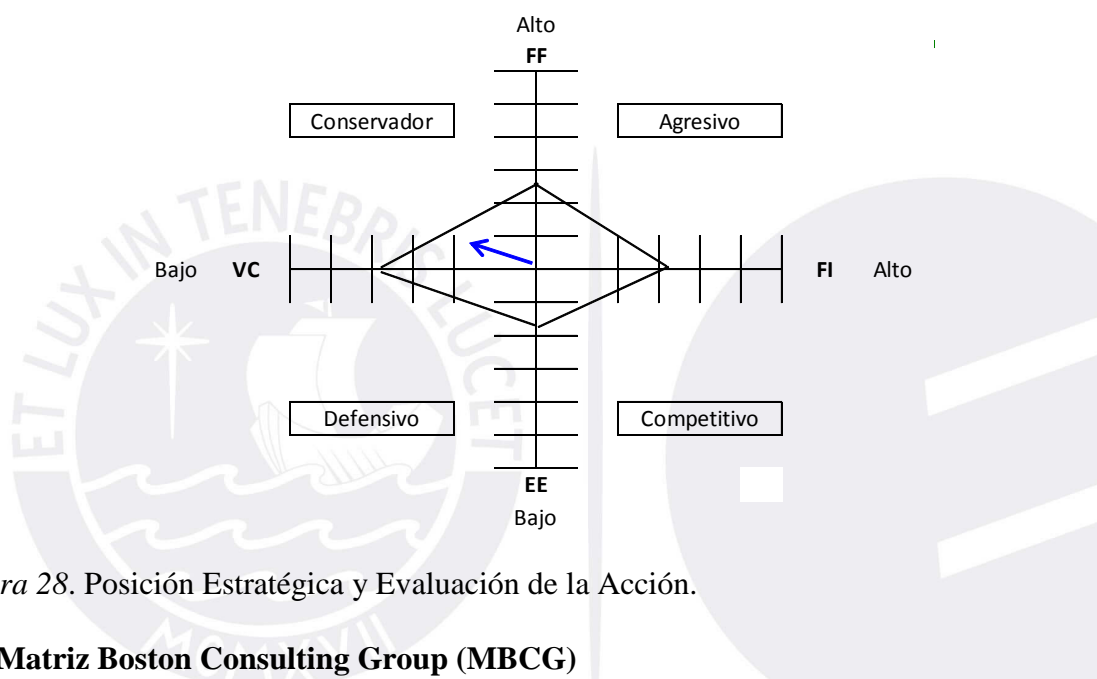


Figura 28. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG o matriz Boston Consulting Group un método gráfico desarrollado en la década de 1970 por The Boston Consulting Group, y que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobre todo en aquellas en las que se debe invertir, retirar la inversión o incluso abandonar (D'Alessio, 2008).

En el desarrollo de la matriz BCG, se han considerado los productos que brinda el distrito que identificamos con un alto potencial de crecimiento y en otros casos con un

crecimiento real, estos son: (a) Viviendas y lotes, (b) Turismo, (c) Industria maderera, y (d) la calidad de vida entendiéndose por este ultimo la seguridad y educación. (Ver Figura 29).

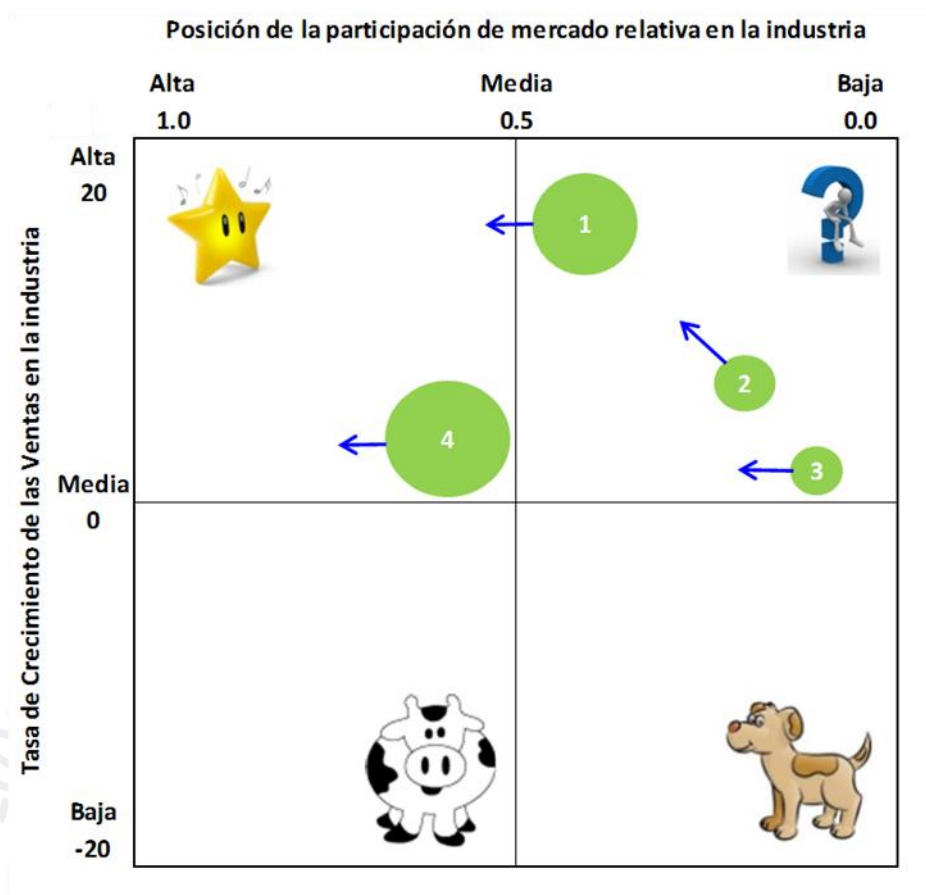


Figura 29. Matriz Boston Consulting Group de Carabayllo.

El primer producto analizado en la matriz BCG es la venta de viviendas y lotes en el distrito, se encuentra entre la zona de signo de interrogación y estrella, este viene creciendo de manera sostenida, cubriendo sobre todo la demanda de los sectores C y D, teniendo una cuota de mercado alta. (LaRepublica.pe, 2013).

El segundo producto que tiene un alto potencial de crecimiento es el turismo, encontrándose en la zona de signo de interrogación, con ventajas comparativas como el clima y la ubicación geográfica que permitirían desarrollar el producto y pasarse a la zona estrella.

El tercer producto que mostramos en la BCG es el comercio maderero, actualmente no tiene una participación en el mercado ni mucho menos un crecimiento en ventas, pero las condiciones del distrito permiten desarrollar estrategias para lograr un producto estrella.

El cuarto producto es la calidad de vida del distrito, valoradas mediante indicadores de educación y seguridad los cuales se encuentran en la zona estrella, pero con un decrecimiento en sus servicios.

Para estos productos, se presentan las siguientes estrategias:

1. Aumentar la inversión privada en el distrito, brindando las facilidades legales, haciendo más atractivo el distrito.
2. Mejorar la calidad de vida de los pobladores mediante alianzas y convenios con entidades del gobierno central en temas de seguridad y educación.
3. Obtener ingresos mediante los arbitrios a las nuevas viviendas construidas en las áreas destinadas para el crecimiento urbano, aprovechando las amplias zonas del distrito.
4. Obtener ingresos mediante la creación de nuevos bienes y servicios producidos en el parque industrial maderero de Carabayllo para Lima Norte. Se debe promocionar los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos.
5. Aumentar las visitas de Lima Norte a Carabayllo mediante la promoción del distrito en aspectos relacionados con el turismo recreacional.
6. La obtención de recursos a través de la promoción del turismo recreacional y turismo tradicional.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Como señaló D'Alessio (2008), la matriz IE es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las dimensiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división.

Según el análisis EFE, Carabayllo obtuvo un 2.08 como valor promedio y, en el análisis EFI, obtuvo un promedio de 2.29, con lo cual se puede ubicar en el cuadrante V, cuya

prescripción recomendada es retener y mantenerse mediante la penetración en el mercado y desarrollo de productos. El resultado de esta matriz se muestra en la Figura 30.

Las estrategia que se debe seguir es desarrollarse selectivamente para mejorar, mediante lo siguiente: (a) posicionamiento del distrito como zona industrial y turística; (b) impulsar el crecimiento económico del distrito capacitando pymes mediante el apoyo a los mejores alumnos mediante becas, promoviendo los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos y buscando nuevos mercados; (c) promover las ideas y proyectos innovadores para el beneficio del distrito; (d) desarrollo de las condiciones y aumento de la atractividad para atraer empresas que operen en el distrito; (e) implementar mejoras en la seguridad ciudadana para reducir la delincuencia y robos en el distrito.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Como señala D'Alessio 2008, la matriz de la gran estrategia es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. El resultado de esta matriz se muestra en la Figura 31.

De acuerdo con el resultado de la Matriz GE el distrito de Carabayllo, se encuentra en el cuadrante II, puesto que requiere evaluar seriamente su aproximación presente en el mercado y, actualmente, no tiene capacidad para competir efectivamente, por lo que requiere analizar qué cambios y mejoras realizar para mejorar su competitividad.

Si bien es cierto que el rápido crecimiento del país y la economía en los últimos años han mejorado la calidad de vida de la población, Carabayllo es uno de los distritos que no ha sabido aprovechar dicho crecimiento. Las estrategias que debe desarrollar son las siguientes: (a) tercerizar servicios secundarios, concesiones municipales para abocarse a actividades que promuevan en desarrollo del distrito; (b) reducción de costos operativos y generación de

eficiencias en el municipio; (c) desarrollar un marco directriz que regule e incentive la inversión de la empresas privada; (d) mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito; (e) incorporar tecnologías de información en la gestión municipal y comunicación al ciudadano para aumentar el nivel de participación de la población.

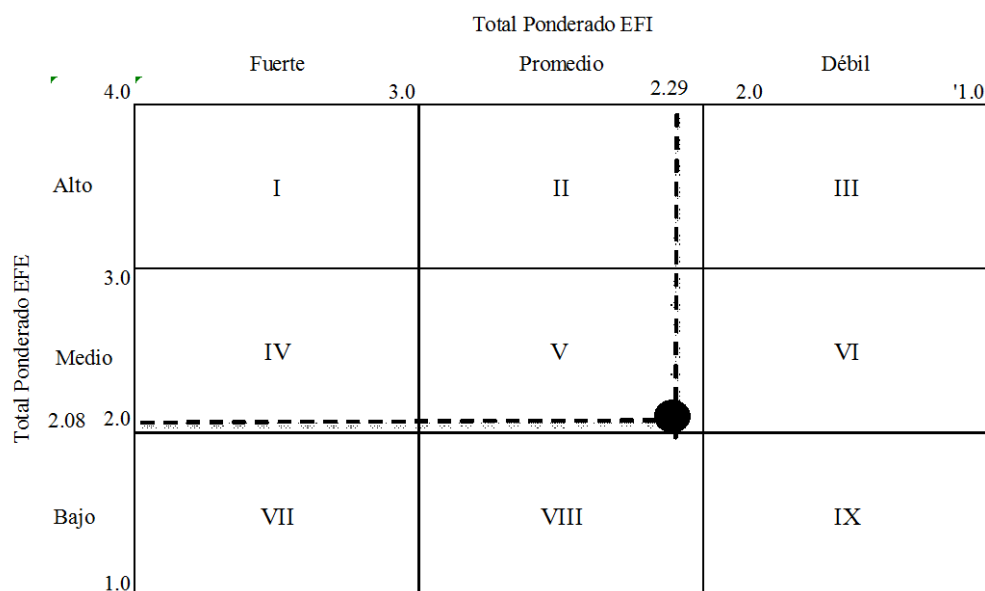


Figura 30. Matriz Interna-Externa

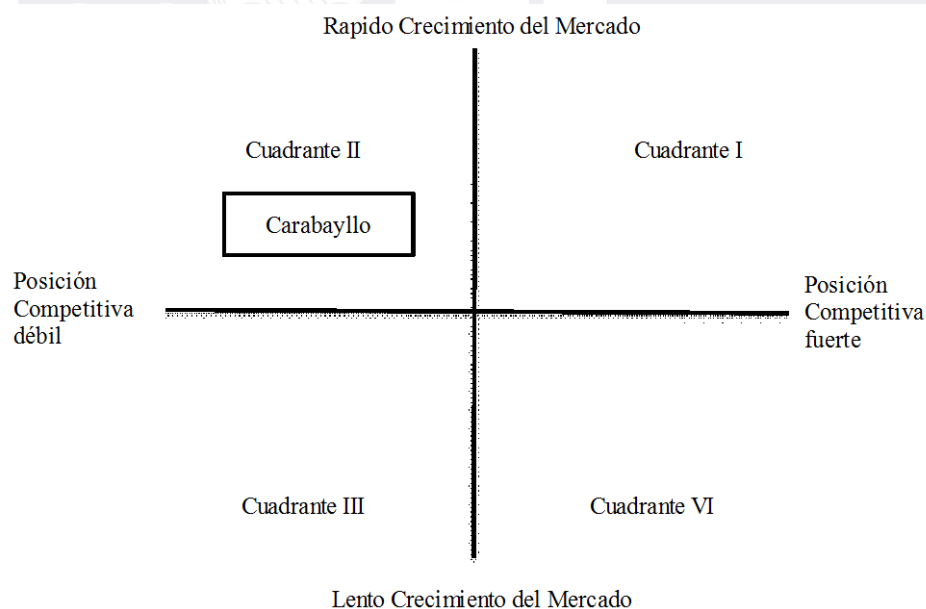


Figura 31. Matriz GE del Distrito de Carabayllo.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por medio del uso de las cinco matrices —FODA, PEYEA, BCG, IE y GE— son reunidas en la matriz que se presenta en la Tabla 29, la cual permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. El objetivo es sumar las repeticiones y retener aquellas con mayor repetición.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) es la técnica que se emplea para determinar el atractivo relativo de estas estrategias y obtener una lista priorizada objetivamente (D'Alessio, 2008). Para una mejor visualización de la Matriz CPE, se ha colocado las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión en un cuadro aparte (ver Tabla 30).

Las entradas son los factores determinantes de éxito de las matrices EFI y EFE. Para cada estrategia que resultó de la matriz de decisión, se determinó un punto de atraktividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor PA resulta en el valor total de puntaje de atraktividad (TPA). Al final, se suman los valores calculados por estrategias para cada uno de los factores clave. Un valor promedio mayor de cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es de dos y el valor máximo es ocho) y, por debajo de cinco, es menos aceptable o no aceptable. La aceptación de las estrategias que obtengan menos de cinco dependerá del criterio de los autores del estudio. Como resultado del análisis, las once estrategias obtuvieron un promedio mayor a cinco. Como se observa en la Tabla 31, todas las estrategias son importantes para el cumplimiento de los objetivos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de esta matriz es analizado sobre la base de cuatro parámetros: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008).

Tabla 29.

Matriz de Decisión Estratégica

Origen	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO	FO1 Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano	X	X	X	X		4
FO	FO2 Aumentar la atraktividad para la inversión privada en el distrito	X	X	X	X		4
FO	FO3 Aumentar la participación de la población para mejorar el nivel de	X	X			X	3
FO	FO4 Mejorar el programa de seguridad ciudadana	X		X	X		3
FO	FO5 Incrementar conciencia ecológica del distrito	X					1
FO	FO6 Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial	X	X	X			3
FO	FO7 Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito	X		X		X	3
FO	FO8 Desarrollar el talento humano incentivando políticas educativas del	X		X	X		3
DO	DO1 Promoción de tecnologías para la integración de los ciudadanos	X				X	2
DO	DO2 Promover entre la población presentación de ideas innovadoras para el beneficio del distrito	X			X		2
DO	DO3 Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito	X		X	X		3
DO	DO4 Buscar nuevos mercados a través de alianzas para las empresas del distrito	X			X		2
FA	FA1 Disminuir la tasa de morosidad en el distrito	X	X	X			3
FA	FA2 Incrementar la dotación policial y serenazgo	X					1
FA	FA3 Implementar procedimiento de denuncias de hechos de corrupción y burocracia	X					1
FA	FA4 Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabaylo hacia mercados externos.	X		X	X		3
DA	DA1 Mejorar el nivel educativo gestionando becas para los mejores alumnos.	X			X		2
DA	DA2 Mejorar la infraestructura de la biblioteca municipal.	X					1
DA	DA3 Incentivar la cultura empresarial dentro del distrito a través de capacitación a Pymes	X					1
DA	DA4 Reforzar y mejorar el portal de transparencia del distrito	X					1
DA	DA5 Reforzar la asistencia social con el objetivo de contrarrestar los problemas sociales en el distrito	X					1
DA	DA6 Creación de complejos deportivos en el distrito con el objetivo de alejar a los jóvenes de la delincuencia	X					1
PEYEA	P1 Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas		X	X	X		3
PEYEA	P2 Incentivar los proyectos inmobiliarios en las nuevas zonas residenciales de Carabaylo		X				1

Tabla 30.

Estrategias Seleccionadas

No	Estrategias Seleccionadas
1	FO1 Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano.
2	FO2 Aumentar la atraktividad para la inversión privada en el distrito
3	FO3 Aumentar la participación de la población para mejorar el nivel de integración con el municipio
4	FO4 Mejorar el programa de seguridad ciudadana
5	FO6 Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial.
6	FO7 Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito
7	FO8 Desarrollar el talento humano incentivando políticas educativas del Ministerio de Educación
8	DO3 Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito
9	FA1 Disminuir la tasa de morosidad en el distrito
10	FA4 Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos
11	P1 Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas

Para el caso de consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes. No debe haber contradicción entre ellas. Para el caso de consonancias, las estrategias deben ser flexibles sin perder la consistencia; es decir, deben adaptarse al entorno externo y algún cambio que se pueda presentar. La factibilidad indica qué estrategias no deben originar sobrecostos. Lo que debe cumplir es que la estrategia contribuya a la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas de una organización. En el presente caso, todas las estrategias han sido aceptadas, debido a que han cumplido con los parámetros, como se puede ver en la Tabla 32.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe

Tabla 31.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

FACTORES CLAVES	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS																							
		E 1		E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 8		E 9		E 10		E 11			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																									
1 Ubicación geográfica	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32		
2 Crecimiento económico y la estabilidad económica del país	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40		
3 Priorización de proyectos viales	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32		
4 Incremento de la inversión en el país	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36		
5 Incremento del acceso a tecnologías de información	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14		
6 Incremento de la calidad de vida y poder adquisitivo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24		
7 Aumento de la actividad constructora en el país	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24		
Amenazas																									
1 Pobreza y falta de acceso a la educación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08		
2 Nivel educativo deficiente	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07		
3 El país cuenta con infraestructura deficiente	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24		
4 Informalidad de empresas	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12		
5 Desconfianza en organismos públicos	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05		
6 Delincuencia, inseguridad ciudadana, violencia familiar y pandillaje	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21		
7 Corrupción y burocracia	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05		
Fortalezas																									
1 Recursos naturales y lugares turísticos para potenciar el turismo	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40		
2 Plana gerencial con red de contactos en el sector público	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
3 Descentralización administrativa	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07		
4 Promoción de emprendimientos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16		
5 Gestión del desarrollo urbanístico	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18		
Debilidades																									
1 Gestión de la comunicación con los pobladores	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08		
2 Gestión de la infraestructura	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33		
3 Seguridad Ciudadana deficiente	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30		
4 Gestión inadecuada de la cobranza de impuestos	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11		
5 Baja calidad educativa de la población y fuerza laboral	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12		
6 Bajo nivel de innovación	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20		
TOTAL	2.00	5.07		6.19		5.25		5.31		5.60		5.02		5.11		5.15		5.16		5.15		5.00			

Nota . Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial" de F. D' Alessio, 2008. México D.F., Mexico: Pearson Educación.

ser descartada (D'Alessio, 2008). Tras la evaluación de las estrategias, se retuvieron todas (ver Tabla 33).

Tabla 32.

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano.	si	si	si	si	si
2 Aumentar la atractividad para la inversión privada en el distrito	si	si	si	si	si
3 Aumentar nivel de participación de la población	si	si	si	si	si
4 Mejorar el programa de seguridad ciudadana	si	si	si	si	si
5 Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial.	si	si	si	si	si
6 Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito	si	si	si	si	si
7 Mejorar el nivel educativo de la población.	si	si	si	si	si
8 Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito	si	si	si	si	si
9 Disminuir la tasa de morosidad en el distrito.	si	si	si	si	si
10 Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos	si	si	si	si	si
11 Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas	si	si	si	si	si

Nota . Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial" de F. D' Alessio, 2008. México D.F.,Mexico:Pearson Educación.

Tabla 33.

Matriz de Ética

	Estrategias										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Derechos											
1 Impacto al derecho a la vida	P	P	P	P	N	P	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	N	P	N	P	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N
Justicia											
8 Impacto en la distribución	J	J	J	N	J	J	J	J	J	J	N
9 Equidad en la administración	J	J	J	N	J	J	J	J	J	J	N
10 Normas de compensación	N	J	N	N	N	J	J	J	J	J	N
Utilitarismo											
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota . Derechos V:Viola N:Neutral P: Promueve, Justicia I:Injusto N:Neutro J:Justo, Utilitarismo P:Perjudicial N:Neutro E:Excelente

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial" de F. D' Alessio, 2008. México D.F.,Mexico:Pearson Educación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir del proceso de consolidación de las estrategias realizado en la matriz de decisión, se han seleccionado las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, tomando como criterio de selección de las retenidas, aquellas que se repitieron más en las

distintas matrices del proceso estratégico elaborado previamente. En la Tabla 34, se muestra el resultado final del proceso de selección, y se detallan tanto las estrategias retenidas como las de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene como objetivo la validación de que cada una de las estrategias retenidas aporte a alguno de los objetivos de largo plazo. Si existe algún objetivo a largo plazo que no reciba el aporte de ninguna estrategia, es una señal de que el proceso estratégico no es coherente. La Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo se muestra en la Tabla 35.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz tiene como objetivo anticiparse a cualquier acción que los competidores que se identificaron previamente puedan ejecutar con la finalidad de hacer frente a las estrategias retenidas. La anticipación de los movimientos de los competidores del distrito de Carabaylo permitirá una mejor implementación de las estrategias. La Matriz de Posibilidades de los Competidores se muestra en la Tabla 36.

6.13 Conclusiones

Las conclusiones del presente capítulo con las siguientes:

- De la matriz FODA, se obtiene estrategias específicas que deben explotarse, buscar, confrontar y evitar. No es la única fuente para el diseño de estrategias, pero sí es la herramienta más importante.
- De la matriz PEYEA, se obtiene una indicación de que la estrategia por establecer en el distrito de Carabaylo tiene que contrarrestar la posición conservadora actual y pasar a una posición competitiva.

Tabla 34.

Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Municipalidad de Carabayllo

Estrategias Retenidas	
FO1	Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano
FO2	Aumentar la atractividad para la inversión privada en el distrito
FO3	Aumentar nivel de participación de la población
FO4	Mejorar el programa de seguridad ciudadana
FO6	Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial
FO7	Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito
FO8	Mejorar el nivel educativo de la población
DO3	Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad
FA1	Disminuir la tasa de morosidad en el distrito
FA4	Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos
P1	Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas
Estrategias de Contingencia	
FO5	Incrementar conciencia ecológica del distrito
DO1	Promoción de tecnologías para la integración de los ciudadanos
DO2	Promover entre la población presentación de ideas innovadoras para el beneficio del distrito
DO3	Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito
DO4	Buscar nuevos mercados a través de alianzas para las empresas del distrito
FA2	Incrementar la dotación policial y serenazgo
FA3	Implementar procedimiento de denuncias de hechos de corrupción y burocracia
DA1	Brindar becas a los mejores alumnos para seguir cursos superiores en escuelas técnicas
DA2	Mejorar la infraestructura de la biblioteca municipal
DA3	Incentivar la cultura empresarial dentro del distrito a través de capacitación a Pymes
DA4	Reforzar y mejorar el portal de transparencia del distrito
DA5	Reforzar la asistencia social con el objetivo de contrarrestar los problemas sociales en el distrito
DA6	Creación de complejos deportivos en el distrito con el objetivo de alejar a los jóvenes de la delincuencia
P2	Incentivar los proyectos inmobiliarios en las nuevas zonas residenciales de Carabayllo

- Las estrategias retenidas son aquellas que son más recurrentes en el proceso de análisis realizado a través de los distintos instrumentos (matrices) del proceso estratégico. Permitirán llegar a los objetivos de largo plazo desarrollado en el proceso de planeamiento.
- Las estrategias de contingencia son aquellas que tuvieron menor número de repeticiones dentro del proceso estratégico, pero no deben perderse de vista, pues pueden cobrar relevancia ante cambios tanto en el ambiente externo como en el interno a la organización.
- La matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo permite una validación de los entregables del Proceso Estratégico. A través de esta herramienta gráfica, es posible validar cuán alineadas están las estrategias seleccionadas para la consecución de los objetivos a largo plazo de la organización.

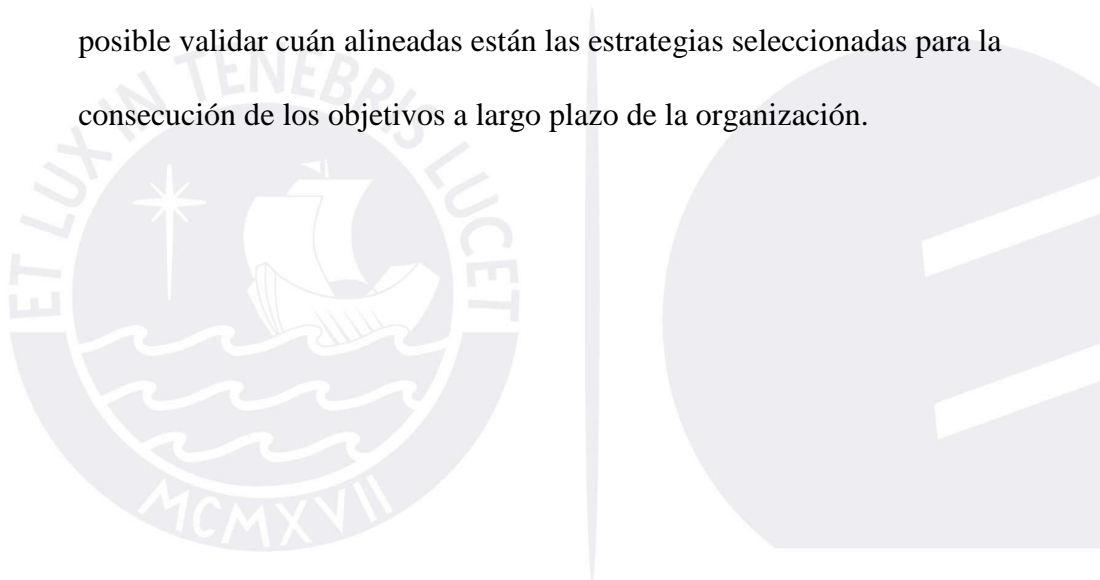


Tabla 35.

Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo de la Municipalidad de Carabayllo

		Visión						
Para el año 2025 Carabayllo será un distrito seguro, con óptimas condiciones económicas, de educación y salud en favor del ciudadano del distrito. Brindará además servicios municipales ágiles y eficientes buscando la participación de los ciudadanos e impulsando el crecimiento económico mediante la atracción de la empresa privada		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
		Para el año 2025, crear las condiciones para el inicio del comercio maderero, constituyendo el parque industrial para la fabricación y el comercio de productos madereros, pasando de 0 a 50 empresas.	Para el año 2025, elevar el presupuesto municipal desde los 43 millones del año 2012 a 75 millones de soles mediante la recaudación de nuevos arbitrios y reducción de la tasa de morosidad en impuestos del 73% al 30%.	Al finalizar el año 2025, el gobierno municipal de Carabayllo debe haber mejorado el nivel de calificación de la mano de obra de un 0% a un 50% con la categoría de calificada, mejorando la atraktividad del distrito.	Para el año 2025, mejorar la seguridad en el distrito disminuyendo al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito que al año 2012 presentó un porcentaje de 45.8%.	Para el año 2025, posicionar al distrito como destino turístico a nivel Lima llegando a 35,000 turistas por año, el equivalente al 1% de la cantidad de turistas extranjeros que llega al país en el año. Actualmente, no se lleva una estadística de los visitantes que llegan al distrito.	Para el año 2025, elevar el Índice de desarrollo Humano (IDH) de Carabayllo, que actualmente es de 0.6615 hasta llegar al 0.72.	Para el año 2025, la municipalidad de Carabayllo debe aumentar de un 0% actual a un 70% de los trámites municipales a través de canales electrónicos como el portal web municipal y las redes sociales, que contribuirá a la atraktividad del distrito.
FO1	Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano	X		X		X		
FO2	Aumentar la atraktividad para la inversión privada en el distrito	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Aumentar nivel de participación de la población				X		X	X
FO4	Mejorar el programa de seguridad ciudadana	X		X	X	X	X	
FO6	Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial	X	X	X	X		X	X
FO7	Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito			X	X		X	X
FO8	Mejorar el nivel educativo de la población	X		X	X		X	X
DO3	Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito			X	X	X	X	
FA1	Disminuir la tasa de morosidad en el distrito		X	X		X	X	
FA4	Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos	X		X			X	
P1	Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas			X		X	X	

Tabla 36.

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Carabayllo

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores		
	Puente Piedra	Comas	Ancón
FO1 Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano	Acelerar el proceso de desarrollo urbano en el distrito	Habilitar nuevas zonas para el crecimiento urbano	Acelerar el proceso de desarrollo urbano en el distrito
FO2 Aumentar la atractividad para la inversión privada en el distrito	Seguir la misma estrategia	Seguir la misma estrategia	Seguir la misma estrategia
FO3 Aumentar nivel de participación de la población	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia
FO4 Mejorar el programa de seguridad ciudadana	Podría hacer lo mismo, dado que la delincuencia se ha vuelto un problema crítico para la sociedad de Lima y del Perú	Podría hacer lo mismo, dado que la delincuencia se ha vuelto un problema crítico para la sociedad de Lima y del Perú	Podría hacer lo mismo, dado que la delincuencia se ha vuelto un problema crítico para la sociedad de Lima y del Perú
FO6 Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia
FO7 Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito	Podría copiar el modelo	Podría copiar el modelo	Podría copiar el modelo
FO8 Mejorar el nivel educativo de la población	Copiar el modelo o desarrollar un modelo alternativo. La falta de mano de obra calificada es un problema común para los distritos de Lima Norte	Copiar el modelo o desarrollar un modelo alternativo. La falta de mano de obra calificada es un problema común para los distritos de Lima Norte	Copiar el modelo o desarrollar un modelo alternativo. La falta de mano de obra calificada es un problema común para los distritos de Lima Norte
DO3 Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia
FA1 Disminuir la tasa de morosidad en el distrito	Podría copiar el modelo	Podría copiar el modelo	Podría copiar el modelo
FA4 Implementar estrategias de promoción para los productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos	Podría duplicar la estrategia, aunque no para los sectores industriales en los que quiere desarrollar Carabayllo.	Podría duplicar la estrategia, aunque no para los sectores industriales en los que quiere desarrollar Carabayllo.	Podría duplicar la estrategia, aunque no para los sectores industriales en los que quiere desarrollar Carabayllo.
P1 Implementar acciones para atraer la inversión privada dirigidas al turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas	Pueden tratar de desarrollar en turismo dentro del distrito, aunque no poseen las mismas condiciones favorables que Carabayllo	Pueden tratar de desarrollar en turismo dentro del distrito, aunque no poseen las mismas condiciones favorables que Carabayllo	Copiar la estrategia basado en su posicionamiento como balneario de verano

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008) “los Objetivos de Corto Plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo”. Entonces, según esta definición, se puede deducir que los Objetivos de Corto Plazo son los elementos que componen los Objetivos de Largo Plazo.

OLP1: Para el año 2025, crear las condiciones para el inicio del comercio maderero, constituyendo el parque industrial para la fabricación y el comercio de productos madereros, con al menos 50 empresas.

OCP1.1: Desde el año 2014 hasta el 2015, delimitar las zonas para el desarrollo urbanístico, industrial y agrícola a través de un estudio de zonificación del distrito.

OCP1.2: A partir del año 2015 y hasta finalizar el año 2017 gestionar la instalación de los servicios de agua, luz y desagüe para la zona destinada al parque industrial.

OCP1.3: Entre los años 2018 y 2020, desplegar el plan de comunicaciones sobre la formación del parque industrial de productos madereros que tiene por objetivo captar diez empresas por año hasta el 2025.

OLP2: Para el año 2025, elevar el presupuesto municipal desde los 43 millones del año 2012 a 75 millones de soles mediante la recaudación de nuevos arbitrios y reducción de la tasa de morosidad en impuestos del 73% al 30%.

OCP2.1: Entre los años 2013 y 2015, implementar un plan de pagos e incentivos de acuerdo con el tamaño de la deuda, a fin de reducir la tasa de morosidad de un 73% a 50%.

OCP2.2: A partir del año 2016 y hasta el año 2018, promover la construcción de nuevas viviendas simplificando los trámites de entrega de licencias, y llegar al menos a 12,000 nuevas viviendas por año.

OCP2.3: A partir del año 2019 y hasta el año 2021 reducir la tasa de morosidad de 50% a 30% mediante la eliminación de amnistías y establecimiento de premios para los contribuyentes puntuales.

OCP2.4: Entre los años 2022 y 2024 promover el incremento de construcción de viviendas de 12,000 a 18,000 por año a través del mejoramiento del índice de atractividad del distrito.

OLP3: Al finalizar el año 2025, el gobierno municipal de Carabayllo debe haber mejorado el nivel de calificación de la mano de obra presente en el distrito llegando al menos con el 50% con la categoría de mano de obra calificada. Debe conseguir a su vez la operación de al menos dos empresas globales dentro del distrito. De esta manera el gobierno municipal mejora la atractividad del distrito.

OCP3.1: Entre los años 2014 y 2015, promover la inserción laboral en las empresas del distrito logrando al menos un 50% de las colocaciones con trabajadores locales por medio de la implementación de un centro municipal de empleos (CME).

OCP3.2: En el año 2015 reducir las brechas de competencia por puesto de los trabajadores municipales en 80% a través de un plan de capacitación al personal del municipio.

OCP3.3: Entre los años 2016 y 2018 reducir en 50% el tiempo actual de atención de trámites de licencias de funcionamiento de empresas implementando normas de simplificación administrativa.

OCP3.4: Entre los años 2019 y 2021 aumentar la calificación de la mano de obra de los participantes del CME, a través de convenios con entidades de capacitación técnica en las actividades de mayor proyección.

OCP3.5: Entre los años 2022 y 2024, atraer al menos dos empresas globales para operar en Carabayllo producto de la mejora en la atractividad de inversiones del distrito.

OLP4: Para el año 2025, mejorar la seguridad en el distrito disminuyendo al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito que, al año 2012, presentó un porcentaje de 45.8%.

OCP4.1: A partir del año 2014, reinsertar a la sociedad a al menos 10% por año de jóvenes pertenecientes a pandillas generando alianzas con instituciones especializadas.

OCP4.2: Entre los años 2015 y 2017, aumentar al 100% el número de comisarías y efectivos a través de la gestión con el Gobierno Central. Actualmente, hay 38 efectivos por cada cien mil habitantes y tres comisarías para todo el distrito.

OCP4.3: Entre los años 2016 y 2018, se debe incrementar el porcentaje de presupuesto destinado a Serenazgo desde 3.25% del año 2012 a al menos el 5%.

OCP4.4: Entre los años 2018 y 2020, reducir el porcentaje de hogares con alguna víctima de delito al 35% a través de la implementación del proyecto "Ampliación y Fortalecimiento del Servicio de Serenazgo de Carabayllo", que establece la instalación de cámaras de vigilancia, módulos de monitoreo y sistemas de comunicación radial.

OCP4.5: Entre los años 2021 y 2023, reducir al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito mediante el aumento de personal y recursos del Serenazgo en donde la presencia no es permanente.

OLP5: Para el año 2025, posicionar al distrito como destino turístico a nivel Lima llegando a 35,000 turistas por año, el equivalente al 1% de la cantidad de turistas extranjeros que llega al país en el año. Actualmente, no se lleva una estadística de los visitantes que llegan al distrito.

OCP5.1: Entre los años 2014 y 2015, mejorar la infraestructura turística del distrito a través de asignación de presupuesto pasando de 0% del año 2012 a al menos 0.5%.

OCP5.2: A partir del año 2014 y hasta el año 2016, reducir a 0% las zonas arqueológicas-culturales con deterioro a través del proyecto de delimitación y protección de

zonas arqueológicas-culturales. En el año 2012, se estima que al menos un 50% tiene algún nivel de deterioro.

OCP5.3: Entre los años 2017 y 2019, aumentar la cantidad de turistas a 10,000 por año en el distrito a través de la implementación de vigilancia y seguridad en lugares turísticos, así como limpieza y recojo de basura.

OCP5.4: Entre los años 2020 y 2022, incrementar el número de turistas en el distrito de 0.5% a 1% a través de la firma de convenios con Prom Perú y el Centro de Formación Turística (Cenfotur).

OLP6: Para el año 2025, elevar el índice de desarrollo humano (IDH) de Carabayllo, que actualmente es de 0.6615, hasta llegar al 0.72.

OCP6.1: Entre los años 2013 y el 2015, reducir el nivel de analfabetismo desde el 8% (2007) al 5% destinando el 2% de los ingresos netos al año para programas de apoyo a la alfabetización, el seguimiento y supervisión de la educación en el distrito.

OCP6.2: Entre los años 2016 y 2018, implementar un programa de prevención de enfermedades y brinde al menos 35,000 atenciones al año en coordinación con el Minsa destinando un local adecuado para este propósito.

OCP6.3: A partir del año 2017 y hasta el año 2019, implementar programa de capacitación, talleres, promoción de lectura, investigación a al menos 2,000 pobladores del distrito mensualmente a través de la ampliación de la biblioteca municipal.

OCP6.4: En el año 2022 cerrar las gestiones con el Gobierno Central y el Minsa para la creación de un hospital en el distrito de Carabayllo.

OCP6.5: Entre los años 2021 y 2023, reducir en 50% la proporción de personas sin acceso a servicios básicos mediante las gestiones con el Gobierno y las empresas de servicio público.

OLP7: Para el año 2025, la municipalidad de Carabayllo debe alcanzar un mínimo de 70% de los trámites municipales a través de canales electrónicos como el portal web municipal y las redes sociales. A través de este objetivo la Municipalidad mejorar el nivel de atraktividad del distrito.

OCP7.1: A partir del año 2013 y hasta finalizar el año 2015, se debe incrementar la cantidad de ciudadanos registrados en la web a por lo menos 50,000 usuarios a través de la implementación de una solución de e-government.

OCP7.2: A partir del año 2015 y hasta el año 2017, incrementar en al menos 30% el nivel de uso de la plataforma para trámites administrativos. Esto se logrará a través de la difusión y promoción del uso del portal, así como a través de la diferenciación de tarifas de los trámites hechos a través del portal.

OCP7.3: Entre los años 2018 y 2020, se debe contar con un índice de participación ciudadana en la toma de decisiones de inversión del distrito que no sea menor al 50% de la población por medio de la difusión y promoción del portal municipal en materia de participación e impulsando el concepto de transparencia por parte del Gobierno municipal.

OCP7.4: Entre los años 2021 y 2023 se debe superar el 70% de los trámites municipales a través del portal, por medio de la promoción y la diferenciación de tarifas privilegiando aquellas que se hagan a través de la plataforma electrónica y como consecuencia de la gestión del Gobierno municipal en el aumento de la conexiones a internet de banda ancha presentes en el distrito.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo OCP

Los recursos deben ser asignados correctamente por la municipalidad. Para ello, se debe tomar en cuenta una apropiada distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2008). La adecuada disposición de estos recursos conseguirá alcanzar la visión que se plantea como objetivo de este plan estratégico.

7.2.1 Recursos financieros

Estos recursos provienen de los ingresos directamente recaudados y la transferencia del Estado para la implementación de proyectos específicos. Se puede obtener recursos mediante contratos de concesión, mediante las asociaciones de empresas públicas con las privadas y el reforzamiento de la asociación con los otros distritos del cono norte.

7.2.2 Recursos físicos

Están constituidos por el municipio y sus oficinas, biblioteca municipal y vehículos de serenazgo. Para la implementación de los clústeres, en primer lugar, son necesarios los terrenos que la municipalidad debe entregar basándose en un plan de zonificación que se está proponiendo dentro del plan estratégico.

7.2.3 Recursos humanos

Se podría decir que es el más importante ya que es encabezado por el alcalde y su equipo técnico, quienes pondrán en marcha el plan estratégico. Asimismo, los integrantes del distrito, profesionales especializados para cada rubro, ingeniería, educación, arqueología, ambiente, arquitectura, la Policía Nacional del Perú, Cuerpo de Bomberos, etc.

Para cada uno de los objetivos de largo plazo, se debe contar con profesionales y especialistas en la materia, como, por ejemplo, ingenieros, topógrafos, arquitectos, especialistas en proyectos de educación y salud, personas con capacitación en tecnologías de procesamiento de madera para la asesoría de la creación del parque industrial maderero.

7.2.4 Recursos tecnológicos

En la Tabla 37, se muestra el detalle de los recursos necesarios para cada uno de los objetivos de corto plazo.

Actualmente, estos recursos son escasos. Sus sistemas de información son ineficientes, así como la base de datos y el sistema de atención al cliente es deficiente, lo cual hace necesario un ingeniero de desarrollo de servicios.

Respecta los objetivos de aprendizaje y educación, tanto la municipalidad como los inversionistas públicos y privados tienen una oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos para fomentar una educación de primer nivel.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alienadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una política bilateral. Las políticas deben estar alineadas con los valores puesto que, por medio de estas, se diseñan las estrategias orientadas hacia la visión, y deben respetar siempre los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

Las políticas por implementar en el distrito de Carabayllo son las siguientes:

1. Restaurar y preservar el patrimonio arquitectónico del distrito
2. Concesionar la administración de nuevos proyectos de inversión que superen la capacidad del distrito
3. Estimular mediante exoneraciones tributarias la inversión en infraestructura educativa
4. Promover el desarrollo empresarial mediante incentivos tributarios
5. Promover al personal del interior y contratar solo especialistas del exterior
6. Promocionar el atractivo turístico de Carabayllo
7. Establecer penalidades para empresas y personas que causen contaminación ambiental
8. Incentivar la creación de nuevos mercados en Lima Norte para el rubro maderero
9. Promover y premiar desde la municipalidad los proyectos innovadores
10. Incentivar la inversión en desarrollo industrial necesaria para el distrito
11. Promover la innovación tecnológica en las empresas de Carabayllo

12. Implementar carreras técnicas cortas para capacitación en temas de industria maderera

Las políticas aplicadas a cada estrategia se pueden visualizar en la Matriz de Políticas y Estrategias, correspondiente a la Tabla 38.

7.4 Estructura del Distrito de Carabaylo

Teniendo en cuenta los objetivos de corto plazo que se necesitarán cumplir para llegar a obtener los objetivos de largo plazo, es que se propone un nuevo organigrama para el distrito de Carabaylo, que se muestra en la Figura 32. Se está proponiendo un administrador que actúe como gerente municipal al que le reporten las distintas direcciones: (a) Administración y Finanzas, (b) Servicios de Educación y Salud, (c) Tránsito y Transporte Público, (d) Obras Municipales, (e) Desarrollo Comunitario, y (f) Operaciones.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Carabaylo aún posee grandes extensiones rurales y ecológicas, posibilitando retrotraer la creciente contaminación ambiental, potenciando el desarrollo agrícola, recreacional y eco turístico. El objetivo es articularse al marco institucional para fortalecer la política ambiental integrada y local. El gobierno municipal debe definir su rol de liderazgo en materia ambiental para lograr el bienestar local, impulsando la gestión ambiental sostenible, proponiendo una política ambiental, un diagnóstico ambiental real y cuantitativo, un plan de acción ambiental local y una agenda ambiental articulada al plan de desarrollo concertado, así como su comisión ambiental distrital en la etapa correspondiente.

Como conclusión, se asume el enfoque de desarrollo sostenido en la medida en que se sepa manejar el desarrollo físico ambiental sostenido concertadamente entre la sociedad civil organizada tanto urbana como rural, y el gobierno local distrital, articulando el espacio geográfico distrital con el de Lima Norte y el de Lima Metropolitana, para satisfacer las

necesidades actuales sin comprometer o poner en peligro la satisfacción de las necesidades previstas para las generaciones futuras.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Como ya se ha mencionado, Carabayllo presenta un crecimiento poblacional acelerado y está relacionado al proceso de urbanización. Es por ello que la población de Carabayllo mediante sus organizaciones sociales de base, a través del tiempo ha emprendido una lucha por lograr mejorar la calidad de vida; de esta forma, han logrado avanzar en la instalación de servicios básicos, la construcción de pistas y veredas e infraestructura en general. Pero, al no existir políticas de desarrollo de capital humano, el distrito es no competitivo, a pesar de que el acceso a la educación es positivo, su nivel superior es limitado; por ello, para lograr el desarrollo socioeconómico de una región, es sumamente importante tomar en consideración el nivel educativo y la salud. Obviamente, para alcanzar este desarrollo es esencial contar con recursos humanos calificados que apunten a alcanzar niveles óptimos de desarrollo y mejora. Para ello, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Planear la estrategia de cambio: considerando la incorporación del recurso humano que atenderá en el crecimiento objetivo del clúster inmobiliario y turístico que se desea conseguir.
- Determinar un sentido de urgencia: donde se localicen los factores de insatisfacción del personal y los conflictos laborales, e implementar sistemas para el logro de objetivos.
- Conformar un grupo facultado: crear comisiones que establezcan políticas de evaluación gerencial, las cuales se encargarán de dar solución a los problemas existentes. Además, potenciar los programas educativos afines al objetivo.

Tabla 37.

Matriz de Recursos de los Objetivos de Corto Plazo

Item	Objetivos a Corto Plazo	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
OCP11	Desde el año 2014 hasta el 2015, delimitar las zonas para el desarrollo urbanístico, industrial y agrícola a través de un estudio de zonificación del distrito.	Presupuesto Municipal de S/. 100,000 para el estudio de zonificación.	Empresa especializada en estudios de Zonificación	Técnicos de la Empresa de Zonificación (Ingenieros, Geólogos, Arquitectos, Arqueólogos, etc)	Instrumentos de medición proporcionados por el empresa encargada del estudio.
OCP12	A partir del año 2015 y hasta finalizar el año 2017 gestionar la instalación de los servicios de agua, luz y desagüe para la zona destinada al parque industrial.	Presupuesto anual de la Municipalidad de Carabaylo, dirigido a dietas de regidores.	Sala de Sesión del Consejo Municipal.	Akale y Regidores de la Municipalidad de Carabaylo. Personal con perfil técnico en licencias de funcionamiento	Sala de sesiones con equipo multimedia.
OCP13	Entre los años 2018 y 2020, desplegar el plan de comunicaciones sobre la formación del parque industrial de productos madereros que tiene por objetivo captar diez empresas por año hasta el 2025.	Presupuesto anual de la Municipalidad de Carabaylo, dirigido a dietas de regidores.	Empresa especializada en comunicación empresarial.	Profesionales y técnicos relacionados a la industria maderera.	Instrumentos de comunicación proporcionados por el empresa consultora.
OCP21	Entre los años 2013 y 2015, implementar un plan de pagos e incentivos de acuerdo con el tamaño de la deuda, a fin de reducir la tasa de morosidad de un 73% a 50%.	Presupuesto anual de la Municipalidad de Carabaylo, asignado a la creación de una base de datos.	Servidores	Especialistas en programación, informática y empleo.	Servidores, plataformas, Oracle
OCP22	A partir del año 2016 y hasta el año 2018, promover la construcción de nuevas viviendas simplificando los trámites de entrega de licencias, y llegar al menos a 12,000 nuevas viviendas por año.	Presupuesto para la promoción de la construcción de nuevas viviendas.	No Aplica.	Especialistas en materia tributaria y financiamiento a largo plazo.	Servidores, plataformas, Oracle
OCP23	A partir del año 2019 y hasta el año 2021 reducir la tasa de morosidad de 50% a 30% mediante la eliminación de amnistías y establecimiento de premios para los contribuyentes puntuales.	Presupuesto de la municipalidad para la Gerencia de Recaudación.	Gerencia de recaudación.	Personal Administrativo de la Municipalidad de Carabaylo.	Sistema informático de recaudación.
OCP24	Entre los años 2022 y 2024 promover el incremento de construcción de viviendas de 12,000 a 18,000 por año a través del mejoramiento del índice de atraktividad del distrito.	No Aplica.	No Aplica.	Especialistas en materia tributaria y financiamiento a largo plazo.	Servidores, plataformas, Oracle
OCP31	Entre los años 2014 y 2015, promover la inserción laboral en las empresas del distrito logrando al menos un 50% de las colocaciones con trabajadores locales por medio de la implementación de un centro municipal de empleos (CME).	Asignación de partida presupuestaria en el orden de los 100,000 Nuevos Soles	Oficina del Proyecto Equipos de oficina	Equipo municipal dedicado al proyecto. Equipo de 4 personas a cargo de la administración del programa	Equipos de cómputo
OCP32	En el año 2015 reducir las brechas de competencia por puesto de los trabajadores municipales en 80% a través de un plan de capacitación al personal del municipio.	Asignación de partida presupuestaria en el orden de los 50,000 Nuevos Soles	Salas de Capacitación Material audiovisual Material impreso	Equipo del municipio dedicado a la implementación del proyecto Equipo de 3 personas a cargo de la administración del programa	Equipos de Cómputo Proyectores Multimedia
OCP33	Entre los años 2016 y 2018 reducir en 50% el tiempo actual de atención de trámites de licencias de funcionamiento de empresas implementando normas de simplificación administrativa.	Asignación de una partida de 50,000 Nuevos Soles para el proyecto	Canales físicos para la difusión de la mejora	Equipo de Consultores Equipo municipal dedicado al proceso de implementación	Equipos de cómputo Internet de banda ancha Portal Web con solución de e-government para la difusión
OCP34	Entre los años 2019 y 2021 aumentar la calificación de la mano de obra de los participantes del CME, a través de convenios con entidades de capacitación técnica en las actividades de mayor proyección.	Asignación de una partida de 20,000 Nuevos Soles para el proyecto. Aportes de las empresas que son sponsor del proyecto CME equivalentes a 40,000 Nuevos Soles	Oficina del Proyecto Equipos de oficina	Equipo municipal del proyecto CME	No aplica.
OCP35	Entre los años 2022 y 2024, atraer al menos dos empresas globales para operar en Carabaylo producto de la mejora en la atraktividad de inversiones del distrito.	No aplica	Equipos de cómputo	Equipo municipal encargado del proyecto de mejora de la atraktividad e imagen del distrito	Internet de banda ancha
OCP41	A partir del año 2014, reinsertar a la sociedad a al menos 10% por año de jóvenes pertenecientes a pandillas generando alianzas con instituciones especializadas.	Asignación de partidas presupuestales para la ejecución de los talleres gestionados.	Local o sala de capacitación en la sede del Municipio. Material de lectura y manuales. Escritorios, carpetas, sillas.	Personal Calificado para realizar los talleres y con experiencia en manejo de jóvenes con problemas de conducta.	Recursos de acuerdo al taller a realizarse.
OCP42	Entre los años 2015 y 2017, aumentar al 100% el número de comisarías y efectivos a través de la gestión con el Gobierno Central. Actualmente, hay 38 efectivos por cada cien mil habitantes y tres comisarías para todo el distrito.	Recursos Públicos y Presupuesto del Ministerio del Interior	Oficina con equipamiento básico en la sede del Municipio	Personal calificado con experiencia en procesos gubernamentales.	Computadoras y equipos de oficina.
OCP43	Entre los años 2016 y 2018, se debe incrementar el porcentaje de presupuesto destinado a Serenazgo desde 3.25% del año 2012 a al menos el 5%.	Fondos Municipales y públicos en un monto de S/. 3,000,000 para implementar cámaras, módulos de monitoreo y sistema de comunicación.	Una oficina con equipamiento en la sede del Municipio.	Profesionales con experiencia para desplegar el proyecto.	Computadoras, equipo de monitoreo, teléfonos fijo y móviles, internet de banda ancha.
OCP44	Entre los años 2018 y 2020, reducir el porcentaje de hogares con alguna víctima de delito al 35% a través de la implementación del proyecto "Ampliación y Fortalecimiento del Servicio de Serenazgo de Carabaylo", que establece la instalación de cámaras de vigilancia, módulos de monitoreo y sistemas de comunicación radial.	Presupuesto de la municipalidad para la Gerencia de Recaudación.	No aplica.	Personal Administrativo de la Municipalidad de Carabaylo.	Computadoras y equipos de oficina.
OCP45	Entre los años 2021 y 2023, reducir al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito mediante el aumento de personal y recursos del Serenazgo en donde la presencia no es permanente.	Fondos Municipales y privados de S/. 300,000 para incrementar la planilla y gestión necesaria para que trabaje eficientemente.	Oficina con equipamiento en la sede central del Municipio.	Profesionales calificados para este tipo de trabajo	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, equipamiento para su labor.
OCP51	Entre los años 2014 y 2015, mejorar la infraestructura turística del distrito a través de asignación de presupuesto pasando de 0% del año 2012 a al menos 0.5%.	Asignación de 0.5% del presupuesto del municipio.	Recursos necesarios para que el área de Gerencia de desarrollo Económico local y turismo pueda ejercer su labor	Personal administrativo, financiero y contable	Computadoras, sistemas informáticos, acceso a internet, impresoras, teléfonos, fax
OCP52	A partir del año 2014 y hasta el año 2016, reducir a 0% las zonas arqueológicas-culturales con deterioro a través del proyecto de delimitación y protección de zonas arqueológicas-culturales. En el año 2012, se estima que al menos un 50% tiene algún nivel de deterioro.	Asignación de partidas presupuestales para el proyecto de delimitación y protección.	No aplica	Personal calificado en procesos gubernamentales	Computadoras, sistemas informáticos, acceso a internet, impresoras, teléfonos, fax.
OCP53	Entre los años 2017 y 2019, aumentar la cantidad de turistas a 10,000 por año en el distrito a través de la implementación de vigilancia y seguridad en lugares turísticos, así como limpieza y recojo de basura.	Fondos Municipales que se asignara para el incremento de serenazgo y personal de limpieza.	Camiones para el recojo de basura y equipos de transporte como bicicletas para el serenazgo.	Efectivos policiales y personal de serenazgo entrenado para interactuar con los visitantes	Equipos de comunicación fijos y móviles. Camaras de Seguridad.
OCP54	Entre los años 2020 y 2022, incrementar el número de turistas en el distrito de 0.5% a 1% a través de la firma de convenios con Prom Perú y el Centro de Formación Turística (Cenfortur).	Asignación de partida presupuestal para gestión con Prom Perú y Cenfortur.	No aplica	Personal calificado en gestión y en proyectos de mercadeo.	Computadoras y equipos de oficina.
OCP61	Entre los años 2013 y el 2015, reducir el nivel de analfabetismo desde el 8% (2007) al 5% destinando el 2% de los ingresos netos al año para programas de apoyo a la alfabetización, el seguimiento y supervisión de la educación en el distrito.	Asignación de 2% del presupuesto del municipio.	Material de oficinas, escritorios, sillas, oficinas.	Personal del municipio que participara activamente en el programa.	Computadoras, sistemas informáticos, acceso a internet, impresoras, teléfonos, fax.
OCP62	Entre los años 2016 y 2018, implementar un programa de prevención de enfermedades y brindar al menos 35,000 atenciones al año en coordinación con el Minsa destinando un local adecuado para este propósito.	Asignación de presupuesto y recursos para la habilitación del local	Local para el programa	Gestión del personal municipio con el MINSa.	Computadoras y equipos de oficina.
OCP63	A partir del año 2017 y hasta el año 2019, implementar programa de capacitación, talleres, promoción de lectura, investigación a al menos 2,000 pobladores del distrito mensualmente a través de la ampliación de la biblioteca municipal.	Asignación de presupuesto y recursos para la habilitación de la biblioteca.	Local para la biblioteca	Personal para la implementación de la biblioteca y programas culturales asociados.	Computadoras, sistemas informáticos, acceso a internet, impresoras, teléfonos, equipos de video y audio, equipos de comunicación.
OCP64	En el año 2022 cerrar las gestiones con el Gobierno Central y el Minsa para la creación de un hospital en el distrito de Carabaylo.	No aplica.	No aplica.	Gestión del personal municipio con el MINSa.	No aplica.
OCP65	Entre los años 2021 y 2023, reducir en 50% la proporción de personas sin acceso a servicios básicos mediante las gestiones con el Gobierno y las empresas de servicio público.	No aplica.	No aplica.	Gestión del personal municipio con las empresas de servicios básicos.	No aplica.
OCP71	A partir del año 2013 y hasta finalizar el año 2015, se debe incrementar la cantidad de ciudadanos registrados en la web a por lo menos 50,000 usuarios a través de la implementación de una solución de e-government.	Partida presupuestal para el proyecto de implantación del portal municipal de Carabaylo, estimado en USD 150,000	Mobiliario necesario para el desempeño de las funciones tanto del equipo técnico como del equipo de soporte usuario Servidores Equipos de comunicaciones Computadoras personales	Equipo técnico de soporte a la solución Equipo de la municipalidad encargado del proyecto	Enlaces de Internet de banda ancha Solución de e-government
OCP72	A partir del año 2015 y hasta el año 2017, incrementar en al menos 30% el nivel de uso de la plataforma para trámites administrativos. Esto se logrará a través de la difusión y promoción del uso del portal, así como a través de la diferenciación de tarifas de los trámites hechos a través del portal.	No aplica	Computadoras personales Oficina del equipo municipal del proyecto Mobiliario y material de oficina para el equipo de la Municipalidad	Equipo técnico de soporte a la solución Equipo de la municipalidad encargado del proyecto	Enlaces de Internet de banda ancha Solución de e-government
OCP73	Entre los años 2018 y 2020, se debe contar con un índice de participación ciudadana en la toma de decisiones de inversión del distrito que no sea menor al 50% de la población por medio de la difusión y promoción del portal municipal en materia de participación e impulsando el concepto de transparencia por parte del Gobierno municipal.	No aplica	Informes de % de utilización del portal	Equipo técnico de soporte a la solución Equipo de la municipalidad encargado del proyecto	Software de medición de utilización del portal
OCP74	Entre los años 2021 y 2023 se debe superar el 70% de los trámites municipales a través del portal, por medio de la promoción y la diferenciación de tarifas privilegiando aquellas que se hagan a través de la plataforma electrónica y como consecuencia de la gestión del Gobierno municipal en el aumento de las conexiones a internet de banda ancha presentes en el distrito.	No aplica	Informes de % de utilización del portal	Equipo técnico de soporte a la solución Equipo de la municipalidad encargado del proyecto	Software de medición de utilización del portal Software de Monitoreo del Portal

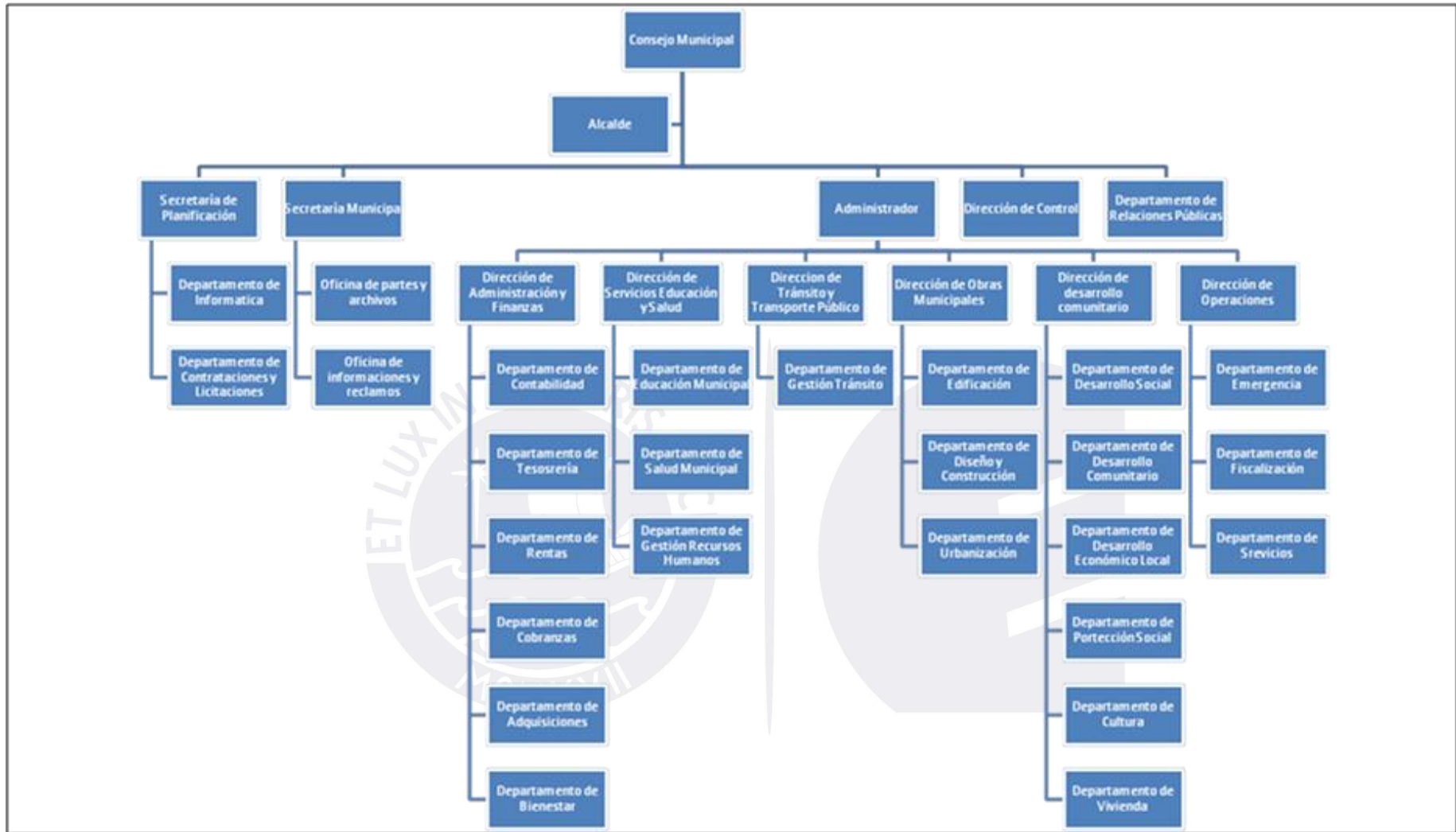


Figura 32. Estructura actual de la Municipalidad de Carabayllo.

Tabla 38.

Matriz de Políticas y Estrategias

ESTRATEGIAS			POLITICAS												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	FO1	Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano	X	X		X		X	X	X		X			
2	FO2	Aumentar la atractividad para la inversión privada en el distrito	X	X		X				X	X	X	X	X	X
3	FO3	Aumentar nivel de participación de la población				X		X				X			X
4	FO4	Mejorar el programa de seguridad ciudadana							X		X				X
5	FO6	Crear las condiciones para el inicio de un parque industrial		X	X	X				X	X	X	X	X	X
6	FO7	Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito				X	X	X		X		X	X		X
7	FO8	Mejorar el nivel educativo de la población				X	X	X	X			X	X	X	X
8	DO3	Crear alianzas con entidades del gobierno central y empresas para mejorar la calidad educativa e infraestructura del distrito	X	X	X	X	X	X	X					X	X
9	FA1	Disminuir la tasa de morosidad en el distrito				X	X			X	X				
10	FA4	Promocionar productos elaborados en Carabaylo hacia mercados externos		X			X			X	X	X	X	X	X
11	P1	Promover el turismo tradicional y el turismo recreacional aprovechando las condiciones geográficas y climatológicas	X	X			X		X	X		X		X	X



- Crear una visión para el cambio: el área de Recursos Humanos debe tener la capacidad de crear sus propias estrategias que se adapten a la misión y visión del plan.
- Comunicar la nueva visión: todo el personal municipal y el distrito deben tener conocimiento de las estrategias y políticas planteadas.
- Facultar a otros para lograr la visión: se deben lograr dinámicas que integren los procesos y superar las barreras burocráticas, mediante coordinaciones con las otras gerencias.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: son útiles para el proceso de producción, y para fiscalizar y comunicar a los trabajadores las políticas que se adopten.
- Tercerizar cuando sea posible: se sugiere esta opción para lograr mayor eficiencia, ahorro de costos, insumos, etc.
- Liderazgo en la administración de cambio: deben poseer un liderazgo transformacional de manera de convencer al personal y a los habitantes a que todos se encaminen al objetivo planteado.
- Institucionalizar los nuevos enfoques: todos estos puntos deben hacerse parte de la cultura y de la esencia no solo municipal sino también distrital. Todos los integrantes deben identificarse y sentirse parte del distrito.

7.7 Gestión del Cambio

Para que el proceso de cambio sea efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada; por ello, se deben realizar las siguientes acciones:

1. Descentralizar la gestión municipal para el ejercicio adecuado de las competencias y funciones
2. Promover una gerencia pública altamente calificada

3. Simplificar de los procesos administrativos
4. Fomentar una cultura de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas
5. Fortalecer la descentralización del gasto público mediante el presupuesto participativo
6. Generar alianzas estratégicas para el desarrollo distrital
7. Institucionalizar la participación ciudadana en las decisiones políticas, económicas y administrativas
8. Promover y fortalecer los espacios de participación ciudadana

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo tienen que cumplirse en un 100% para asegurar el objetivo a largo plazo. Se ha puesto bastante énfasis en la creación de un parque industrial maderero que motivará la inversión privada de empresas en el distrito, logrando una participación de mercado importante en Lima Norte.

Para lograr los objetivos de corto plazo, los recursos que se necesitan deben estar bien asegurados por parte de la parte distrital y de la parte del inversionista sea esta pública o privada

El compromiso debe venir de todas las partes, desde la municipalidad, la ciudadanía, las grandes y pequeñas empresas; para eso, se está proponiendo como un objetivo a largo plazo aumentar el nivel de participación de la población en el distrito; solo así se logrará el compromiso de todos los *stakeholders* para el cumplimiento de todos los objetivos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En la primera etapa del planeamiento estratégico, se realiza la formulación y planeamiento; en la segunda etapa, se ejecuta la implementación y dirección. El presente capítulo abarca la tercera etapa de control y evaluación. A continuación, se desarrollan y proponen mecanismos de evaluación y control continuo que deben ser aplicados durante todo el proceso estratégico, ya que, debido a la naturaleza dinámica de los ambientes internos y externos de la organización, es necesario un monitoreo y ajuste constante.

Según D'Alessio (2008) se debe analizar tres elementos: (a) la raíz o base subyacente de la estrategia de la organización, (b) comparar los resultados actuales con los esperados, y (c) tomar acciones correctivas para llenar los vacíos en el desempeño.

8.1 Perspectivas de Control

La herramienta que se utiliza es el tablero de control integrado. Este tablero permitirá ubicar los objetivos de corto plazo en una de las cuatro dimensiones de la gestión del distrito tales como (a) Financiera, (b) Clientes, (c) Aprendizaje interno, y (d) Procesos.

8.1.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva le permite al municipio monitorear el estado de sus finanzas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía.

Los indicadores financieros a utilizarse permitirán resumir las consecuencias económicas de las acciones que van realizándose durante la puesta en marcha de las estrategias.

8.1.2 Perspectiva de Cliente

En esta perspectiva, el municipio puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la

población gobernada. Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas, esta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es servir al ciudadano. Esto no significa que los procesos internos o de innovación no sean importantes, sino que, cuando se conoce lo que desea el cliente, se puede trabajar mejor en esas perspectivas. En el caso de Carabayllo, los clientes son los vecinos de la comuna, visitantes, y las empresas y comercios del distrito.

8.1.3 Aprendizaje interno

Esta perspectiva permite monitorear y evaluar directamente el interior del municipio, enfocándose directamente en el desarrollo y calidad de los intangibles de la organización: (a) recursos humanos, (b) la gestión e (c) información. Trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros, lo que redundará en mejoras en los proyectos, obras y acciones del gobierno que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos.

En relación con los recursos humanos, importan aspectos tales como la capacitación y la calidad de vida en el trabajo. En materia de gestión, interesa evaluar el éxito en la implementación de esquemas que se han elegido, como, por ejemplo, una reorganización, planificación estratégica, un nuevo sistema de licencias, sistemas de aseguramiento de calidad, etc. En materia de información, importa el grado de implantación de ciertas iniciativas, como, por ejemplo, un sistema de información, el grado de uso que tienen y el impacto.

8.1.4 Perspectiva interna

En esta perspectiva, se identifican los procesos críticos que permitan a la municipalidad entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los pobladores del distrito. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra identificar procesos

totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado o Control de Mando Integral se desarrolla a partir de los objetivos a corto plazo generados en los puntos anteriores. El objetivo de este tablero de control es poder hacer seguimiento a los objetivos establecidos en el proceso estratégico y, además, permite que los directores de una organización puedan tomar acciones correctivas cuando los valores reales de estos indicadores se desvíen del valor meta.

A continuación, se presenta el Tablero de Control Integral desde las cuatro perspectivas descritas por Kaplan y Norton (2001). La Matriz de Perspectivas de Control Financiero se muestra en la Tabla 39; en la Tabla 40, se muestra la Matriz de Perspectivas Aprendizaje de la Organización; en la Tabla 41, se muestra la Matriz de Perspectivas de Control Interno; y, finalmente, en la Tabla 42, se muestra la Matriz de Perspectivas de Clientes.

8.3 Conclusiones

El tablero de control integral generado para el distrito de Carabayllo permitirá monitorear los indicadores definidos para los objetivos a corto plazo. El monitoreo del cumplimiento de los objetivos a corto plazo aseguran el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Esta dependencia asegura el cumplimiento de la visión de la organización. Por otro lado, el tablero de control permitirá una evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo cual facilitará una implementación exitosa debido a que se podrán realizar las correcciones necesarias si hubiera una desviación importante en los indicadores.

Tabla 39.

Matriz de Perspectivas de Control Financiera

OCP	Objetivo	Indicador	Meta
OCP23	A partir del año 2019 y hasta el año 2021 reducir la tasa de morosidad de 50% a 30% mediante la eliminación de amnistías y establecimiento de premios para los contribuyentes puntuales.	Tasa de Morosidad.	Reducción de la tasa de morosidad al 30%
OCP24	Entre los años 2022 y 2024 promover el incremento de construcción de viviendas de 12,000 a 18,000 por año a través del mejoramiento del índice de atractividad del distrito.	Ingresos por recaudación tributaria.	Obtener la recaudación de 18,000 nuevas viviendas por año.
OCP44	Entre los años 2018 y 2020, reducir el porcentaje de hogares con alguna víctima de delito al 35% a través de la implementación del proyecto "Ampliación y Fortalecimiento del Servicio de Serenazgo de Carabayllo", que establece la instalación de cámaras de vigilancia, módulos de monitoreo y sistemas de comunicación radial.	% de presupuesto para serenazgo.	5% del presupuesto
OCP45	Entre los años 2021 y 2023, reducir al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito mediante el aumento de personal y recursos del Serenazgo en donde la presencia no es permanente.	Disminuir el número de solicitudes de los contribuyentes por exoneración del pago por "servicios de serenazgo" justificando que el servicio no llega a su zona.	Reducir al 20% el número de hogares con alguna víctima de delito.
OCP61	Entre los años 2013 y el 2015, reducir el nivel de analfabetismo desde el 8% (2007) al 5% destinando el 2% de los ingresos netos al año para programas de apoyo a la alfabetización, el seguimiento y supervisión de la educación en el distrito.	% de ingresos destinado al programa de apoyo a la alfabetización y educación.	Invertir el 2% de los ingresos netos al año

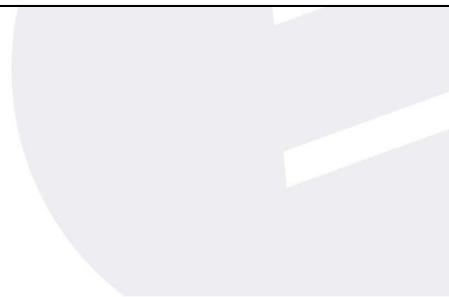


Tabla 40

Matriz de Perspectivas de Cliente

OCP	Objetivo	Indicador	Meta
OCP11	Desde el año 2014 hasta el 2015, delimitar las zonas para el desarrollo urbanístico, industrial y agrícola a través de un estudio de zonificación del distrito.	% de avance del Estudio de Zonificación.	Tener el 100% del estudio al año 2014.
OCP12	A partir del año 2015 y hasta finalizar el año 2017 gestionar la instalación de los servicios de agua, luz y desagüe para la zona destinada al parque industrial.	% de avance de instalación de servicios básicos (electricidad, agua, desagüe).	Instalación al 100% de los servicios públicos en la zona del parque industrial.
OCP13	Entre los años 2018 y 2020, desplegar el plan de comunicaciones sobre la formación del parque industrial de productos madereros que tiene por objetivo captar diez empresas por año hasta el 2025.	Captación de empresas por año.	Afiliación de 5 empresas por año dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de madera.
OCP22	A partir del año 2016 y hasta el año 2018, promover la construcción de nuevas viviendas simplificando los trámites de entrega de licencias, y llegar al menos a 12,000 nuevas viviendas por año.	% de licencias tramitadas.	Llegar al menos a 12,000 nuevas viviendas construidas por año.
OCP31	Entre los años 2014 y 2015, promover la inserción laboral en las empresas del distrito logrando al menos un 50% de las colocaciones con trabajadores locales por medio de la implementación de un centro municipal de empleos (CME).	% de colocaciones de empleo con trabajadores del distrito	Al menos un 50% de las colocaciones con trabajadores del Distrito.
OCP41	A partir del año 2014, reinsertar a la sociedad a al menos 10% por año de jóvenes pertenecientes a pandillas generando alianzas con instituciones especializadas.	Reducción del número de jóvenes pandilleros.	10% anual de pandilleros reinsertados en la sociedad
OCP42	Entre los años 2015 y 2017, aumentar al 100% el número de comisarías y efectivos a través de la gestión con el Gobierno Central. Actualmente, hay 38 efectivos por cada cien mil habitantes y tres comisarías para todo el distrito.	Número de comisarías creadas. Número de efectivos policiales destinados a la seguridad del	Al menos 6 comisarías en el distrito, al menos 76 efectivos policiales por cada cien mil habitantes
OCP43	Entre los años 2016 y 2018, se debe incrementar el porcentaje de presupuesto destinado a Serenazgo desde 3.25% del año 2012 a al menos el 5%.	% de hogares con alguna víctima de delito.	Llegar a al menos 35%.
OCP51	Entre los años 2014 y 2015, mejorar la infraestructura turística del distrito a través de asignación de presupuesto pasando de 0% del año 2012 a al menos 0.5%.	% del presupuesto destinado a infraestructura turística.	Al menos 0.5% del presupuesto pasando de
OCP53	Entre los años 2017 y 2019, aumentar la cantidad de turistas a 10,000 por año en el distrito a través de la implementación de vigilancia y seguridad en lugares turísticos, así como limpieza y recojo de basura.	Número de efectivos policiales y serenazgo. Número de veces por semana que pasara el camión de basura.	Brindar seguridad y limpieza a los futuros visitantes a los atractivos turísticos
OCP62	Entre los años 2016 y 2018, implementar un programa de prevención de enfermedades y brinde al menos 35,000 atenciones al año en coordinación con el Minsa destinando un local adecuado para este propósito.	Número de atenciones al año	35,000 atenciones al año.
OCP63	A partir del año 2017 y hasta el año 2019, implementar programa de capacitación, talleres, promoción de lectura, investigación a al menos 2,000 pobladores del distrito mensualmente a través de la ampliación de la biblioteca municipal.	Número de beneficiarios del servicio de biblioteca al mes.	Al menos 2,000 pobladores del distrito mensualmente
OCP65	Entre los años 2021 y 2023, reducir en 50% la proporción de personas sin acceso a servicios básicos mediante las gestiones con el Gobierno y las empresas de servicio público.	% de personas en el distrito sin acceso a servicios básicos	Reducir en 50% la proporción de personas sin acceso a servicios básicos.

Tabla 41

Matriz de Perspectivas Aprendizaje de la Organización

OCP	Objetivo	Indicador	Meta
OCP32	En el año 2015 reducir las brechas de competencia por puesto de los trabajadores municipales en 80% a través de un plan de capacitación al personal del municipio.	% brecha entre las competencias por puesto vs. Competencias del trabajador	20% de las brecha existente
OCP33	Entre los años 2016 y 2018 reducir en 50% el tiempo actual de atención de trámites de licencias de funcionamiento de empresas implementando normas de simplificación administrativa.	Tiempo promedio de otorgamiento de licencia de funcionamiento	Reducción de al menos 50% del tiempo promedio actual



Tabla 42

Matriz de Perspectiva de Control Interno

OCP	Objetivo	Indicador	Meta
OCP21	Entre los años 2013 y 2015, implementar un plan de pagos e incentivos de acuerdo con el tamaño de la deuda, a fin de reducir la tasa de morosidad de un 73% a 50%.	Tasa de Morosidad.	Reducir la tasa de morosidad de un 73% a 50%.
OCP34	Entre los años 2019 y 2021 aumentar la calificación de la mano de obra de los participantes del CME, a través de convenios con entidades de capacitación técnica en las actividades de mayor proyección.	% de mano de obra calificada dentro de los trabajadores del programa CME	Nivel de al menos 50% de mano obra calificada de la disponible en el programa CME
OCP35	Entre los años 2022 y 2024, atraer al menos dos empresas globales para operar en Carabayllo producto de la mejora en la atractividad de inversiones del distrito.	Número de empresas globales operando en el distrito	Al menos 2 empresas globales
OCP52	A partir del año 2014 y hasta el año 2016, reducir a 0% las zonas arqueológicas-culturales con deterioro a través del proyecto de delimitación y protección de zonas arqueológicas-culturales. En el año 2012, se estima que al menos un 50% tiene algún nivel de deterioro.	avance del proyecto por parte de la Gerencia de desarrollo Económico local y turismo	Delimitación y protección del 100% de zonas turísticas del distrito de Carabayllo.
OCP54	Entre los años 2020 y 2022, incrementar el número de turistas en el distrito de 0.5% a 1% a través de la firma de convenios con Prom Perú y el Centro de Formación Turística (Cenfotur).	Numero de visitas en el portal turístico del distrito y del MINCETUR.	Llegar a 5,000 turistas por año,
OCP64	En el año 2022 cerrar las gestiones con el Gobierno Central y el Minsa para la creación de un hospital en el distrito de Carabayllo.	Avance de creación de hospital.	Tener un hospital implementado en el distrito.
OCP71	A partir del año 2013 y hasta finalizar el año 2015, se debe incrementar la cantidad de ciudadanos registrados en la web a por lo menos 50,000 usuarios a través de la implementación de una solución de e-government.	% de implementación del portal de la municipalidad.	Al final del año 2014 debe tenerse el 100% de la solución.
OCP72	A partir del año 2015 y hasta el año 2017, incrementar en al menos 30% el nivel de uso de la plataforma para trámites administrativos. Esto se logrará a través de la difusión y promoción del uso del portal, así como a través de la diferenciación de tarifas de los trámites hechos a través del portal.	% de incremento de uso del portal municipal	incrementar en al menos 30% el nivel de uso de la plataforma para trámites administrativos.
OCP73	Entre los años 2018 y 2020, se debe contar con un índice de participación ciudadana en la toma de decisiones de inversión del distrito que no sea menor al 50% de la población por medio de la difusión y promoción del portal municipal en materia de participación e impulsando el concepto de transparencia por parte del Gobierno municipal.	% de participación de la población en las decisiones del municipio.	Al final del año 2019 al menos el 50% de la población debe participar activamente a través del portal del distrito.
OCP74	Entre los años 2021 y 2023 se debe superar el 70% de los trámites municipales a través del portal, por medio de la promoción y la diferenciación de tarifas privilegiando aquellas que se hagan a través de la plataforma electrónica y como consecuencia de la gestión del Gobierno municipal en el aumento de la conexiones a internet de banda ancha presentes en el distrito.	Indicador: % de trámites municipales hechos a través del portal municipal	Al final del año 2022 debe ser al menos el 70%

Capítulo IX: Competitividad de Carabaylo

9.1 Análisis Competitivo de Carabaylo

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Competitividad del Perú, el crecimiento ha venido de la mano con la mejora del nivel de competitividad del país. Los principales factores que han impulsado esta mejora comprenden la mayor facilidad para hacer negocios, menores barreras para el comercio internacional, el manejo responsable del gasto y endeudamiento, entre otros. En este contexto, en febrero de 2012, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) presentó la agenda de competitividad 2012-2013, en la cual se establecieron las líneas estratégicas sobre las cuales se impulsarían reformas para mejorar la competitividad del país, comprendiendo en total 60 metas, distribuidas en siete líneas estratégicas, las cuales se encuentran actualmente en marcha. Estas líneas son las siguientes: (a) ciencia, tecnología e innovación; (b) desarrollo empresarial, calidad y educación productiva; (c) internacionalización; (d) infraestructura; (e) tecnología de la información y comunicaciones; (f) facilitación de negocios; y (g) ambiente.

De acuerdo con el marco de Ley 27867 “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”, la función de gestionar la competitividad regional corresponde a los gobiernos regionales. Por ello, en los últimos años, se puede identificar una serie de iniciativas destinadas a fomentar la competitividad en las regiones con participación del sector privado y/o la sociedad civil. Estas estrategias comprenden la definición de líneas estratégicas y objetivos, así como la definición de metas y cumplimiento en mediano-largo plazo, en la mayoría de los casos.

Por lo tanto, la competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para mejorar e innovar, el ambiente nacional afecta la competitividad de las empresas (Porter, 2009). Para realizar este trabajo, existen índices para la comparación mundial, lo cual está plasmado en el informe de competitividad mundial, que es desarrollado por el World Economic Forum (2011), y el Anuario de Competitividad Mundial, desarrollado por el

Institute for Management Development (IMD). Por otro lado, para determinar la competitividad regional —la zona geográfica de un país—, se tiene el índice de competitividad regional (ICR).

En la Tabla 43, se muestra un comparativo del índice de competitividad del Perú entre los años 2011 y 2012. Lo más positivo de este reporte, y más allá del ascenso de seis puestos, ha sido haber puesto el tema de competitividad en la agenda pública. El Perú es muy sólido en el entorno macroeconómico, pero, si se busca competir, es necesario acelerar las reformas para contar con un Estado eficiente y predecible, con recursos humanos adecuadamente preparados, con capacidad para innovar. Por lo tanto, no es casualidad que la meta número uno es contar con un sistema de ciencia, tecnología e innovación. En cuanto a la educación, se ha planteado una reestructuración de los centros educativos técnicos-productivos y de los institutos superiores tecnológicos.

Tabla 43. *Latinoamérica Comparación 2010-2011 y 2011-2012*

LATINOAMÉRICA			
COMPARACIÓN (2010-2011) y (2011-2012)			
País	2010-2011	2011-2012	Cambio
Chile	30	31	-1
Panamá	53	49	+4
Brasil	58	53	+5
México	66	58	+8
Costa Rica	56	61	-5
Uruguay	64	63	+1
Perú	73	67	+6
Colombia	68	68	0
Guatemala	78	84	-6
Argentina	87	85	+2
Honduras	91	86	+5
El Salvador	82	91	-9
Ecuador	105	101	+4
Bolivia	108	103	+5
R. Dominicana	101	110	-9
Nicaragua	112	115	-3
Paraguay	120	122	-2
Venezuela	122	124	-2

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2011-2012”, por World Economic Forum, 2012. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2011_2012.htm

Para realizar el análisis mediante el Diamante de Porter (1999), es necesario explicar los cuatro atributos o componentes de la ventaja competitiva de Carabayllo: (a) la condición de los factores, (b) la condición de la demanda, (c) los sectores afines y auxiliares, y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Condición de los factores:

- Según el INEI (2007), Carabayllo cuenta con un PEA del 65.8% de su población total en edad de trabajar. Asimismo, la PEA ocupada está compuesta por un 62.63% de hombres y 37.37% de mujeres. La mayor fuerza laboral se dedica al comercio al por menor (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012c). En el tiempo, la PEA ha ido variando debido a los impactos sociales y económicos de los últimos años, por lo cual la población rural en ausencia de espacios laborales se traslada a la zona urbana de la capital en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.
- Se tiene que la población de Carabayllo está compuesta por los niveles socioeconómicos principalmente del nivel C (40.9%) y D (40.5%) y E compuesto mayormente por inmigrantes (5.7%).
- En relación con el índice de escolaridad variable, el cual mide la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, el distrito de Carabayllo tiene un porcentaje de 89%, que lo ubica en el puesto 521 a nivel nacional. En relación con Lima Norte se ubica en el puesto 7, teniendo debajo al distrito de Puente Piedra. En relación con el logro educativo variable que se calcula combinando el índice de alfabetismo con la tasa combinada de matrícula básica, media y superior, Carabayllo a nivel nacional se ubica en el puesto 141. Además, solo un 9.2% de la población ha terminado los estudios universitarios.

- Actualmente, dentro de la jurisdicción del distrito no se encuentra el campus de ninguna universidad.
- La parte antigua del distrito no ha sido del todo planificada debido a que los jóvenes provincianos, al no encontrar ningún futuro en sus pueblos, apostaron a buscar en la capital una oportunidad; esto ocasionó que, al no encontrar un lugar donde vivir, invadieran las zonas periféricas del distrito.
- Actualmente, con el *boom* de las construcciones de edificios multifamiliares y lotizaciones para vivienda, el alcalde ha zonificado el distrito con la finalidad de que sea más ordenado. Además, Carabayllo está dividido por sectores, de tal manera que sea fácil identificar y tomar acción sobre algún problema que aqueje al distrito.
- En el distrito se han identificado una gran cantidad de pymes aproximadamente 4,428 (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012). De acuerdo con el cruce de información de la Municipalidad y la Sunat, las actividades más importantes de estas son las siguientes: (a) alimentos, con 31.5%; (b) servicios, con 28.6%; y (c) comercio, con 20.8%. La mayor parte de estos comercios están ubicados en las principales avenidas.
- Carabayllo no cuenta con una infraestructura vial que interconecte a todo el distrito. Además, el distrito no cuenta con grandes centros comerciales o supermercados, por lo que la población tiene que dirigirse a los distritos vecinos.
- Como parte de la reforma del transporte, la Municipalidad Metropolitana de Lima a través de Pro Transporte, puso en marcha la nueva ruta alimentadora “Carabayllo” del Metropolitano, que beneficiará a más de 17,000 vecinos de los distritos de Carabayllo y Comas. Además, Emape realizó el mantenimiento de la

avenida Túpac Amaru, beneficiando a los pobladores de Lima Norte, quienes reducirán el tiempo de viaje de 40 a 15 minutos (Metropolitano, 2012).

- El distrito cuenta con un buen clima y estratégica ubicación por su acceso al pueblo de Canta. Sin embargo, todavía falta mejorar la infraestructura de los centros recreacionales que sirven de esparcimiento a los habitantes del distrito y zonas aledañas.
- Carabayllo cuenta con recursos que pueden ser utilizados como recursos turísticos, tales como el conjunto arqueológico de Chocas, de Huacoy, el pueblo de San Pedro de Carabayllo, casa hacienda Punchauca. Además, se encuentra el Museo Regional de Arqueología, Antropología e Historia de Carabayllo; lamentablemente, el distrito cuenta con una escasa y débil infraestructura turística cercana a los patrimonios arqueológicos y monumentales que puedan generar la sostenibilidad de los mismos.
- En el actual desarrollo urbano, se está considerando las áreas verdes y parques debido a su impacto positivo en la calidad de vida de los habitantes y la atraktividad del distrito.

Condición de la demanda:

- Está determinada por una mayor disponibilidad de servicios municipales, mejora en el nivel de educación y empleo.
- La población demanda seguridad dado a los principales problemas de delincuencia que afectan a la jurisdicción de Carabayllo. Entre los problemas tenemos: micro comercialización y consumo de drogas, robos, hurtos, prostitución, asaltos, pandillaje y violencia familiar, entre otros.
- La salud constituye otro factor de demanda, la cual es medida en términos de capacidad de atención a los pobladores. De acuerdo con los informes del

Ministerio de Salud, las micro redes de Carabayllo y Puente Piedra atenderán al conjunto de la población que pertenece al distrito. Esta micro red de Carabayllo está compuesta por los centros de salud El Progreso, La Flor, Raúl Porras y Villa Esperanza. Asimismo, hay cuatro postas de salud que atenderán al resto de la población.

- El distrito demanda más tecnología que puede ser aprovechada por la gestión municipal y la participación ciudadana, con la finalidad de acercar más a la población y que esta sea partícipe de la globalización.

Sectores afines y auxiliares:

- De acuerdo con la Municipalidad Distrital de Carabayllo (2012), existen organizaciones que apoyan al distrito: la Policía Nacional del Perú, que brinda seguridad mediante sus comisarías; la empresa suministradora de energía, Sedapal; las ONG “Copaci” y “Alternativa”, que brindan apoyo en la seguridad; los comedores populares, que, al 2009, sumaban 85; los comités de vaso de leche (890); club de madres Pronaa (120); promotoras de salud (120); el Centro de Emergencia Mujer (CEM), que brinda orientación legal, defensoría judicial y consejería psicológica, y también presta asistencia social; y organizaciones del adulto mayor. Otro organismo que brinda su apoyo es el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) mediante planes de prevención de sismos e identificación de zonas y edificaciones con problemas estructurales.
- Respecto al factor justicia, solo medirá lo procesos básicos como tramitación de expedientes y los que se resuelven. Los juzgados que existen en el distrito son (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2012) son los siguientes: (a) Juzgados de Instrucción: dos penales, un mixto; (b) Juzgados de Paz: hay uno, ubicado en el km 19 de la avenida Túpac Amaru; y (c) Dos fiscalías.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

- La actividad económica principal del distrito es el comercio al por mayor y menor, el cual representa el 68% del total de establecimientos existentes. Este tipo de comercio es superior en 15% en relación con los distritos vecinos; la mayoría de estas actividades son bodegas y bazares, dado que, en el distrito, no existen grandes complejos comerciales.
- Se observa la falta de nuevas empresas que se establezcan en el distrito; por ello, se propondrá la creación de clústeres que atraigan a los inversionistas a fin de instalar sus plantas en las zonas que el municipio determine como industriales. La rivalidad podría suscitarse con el mercado de Santa Anita, como centro de distribución del Cono Este.
- El municipio tiene la responsabilidad de estimular y brindar las condiciones para que se pueda desarrollar el entorno empresarial, como, por ejemplo, el establecimiento del comercio maderero y, además, asegurar que las empresas posean todas las facilidades administrativas y, en lo posible, la logística para poder satisfacer sus aspiraciones.
- Sobre la recaudación de impuestos y tributos, se observa que hay poca autonomía fiscal, por lo que deberían implementarse cambios, dado que una recaudación eficiente constituye la principal fuente de ingresos, lo que se convierte en una ventaja competitiva para un distrito. Por otro lado, se tiene identificadas a las empresas que más tributan al distrito; para ello, el municipio deberá trabajar muy de cerca con ellas a fin de evitar morosidad, dándoles algunas facilidades de pago.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Carabayllo

En el análisis competitivo del distrito, se ha mencionado la existencia de ventajas comparativas y competitivas. Como ventajas comparativas, se puede mencionar la ubicación

geográfica de Carabayllo y su clima, que hará posible potenciar el turismo recreacional y sacar ventaja a la rehabilitación de la carretera a Canta, cuyo potenciamiento se realizará a través del OLP5. Es uno de los pocos distritos que posee un vasto espacio territorial donde se podrá disponer de desarrollos urbanísticos, industriales y convivencia con el entorno rural. Además, es uno de los distritos privilegiados que cuentan con zonas históricas, restos arqueológicas, monumentos, los cuales ayudarán a relanzar el turismo cultural.

Son pocas las ventajas competitivas que se han logrado identificar en el distrito. Un factor que ha hecho posible que Carabayllo sea atractivo para los proyectos urbanísticos fue la gestión eficiente para los proyectos de habilitación urbana. Esta ventaja será potenciada en el cumplimiento de uno de los objetivos de corto plazo, que es parte del mejoramiento de la recaudación, como está descrito en el OLP2.

En cuanto a los aspectos negativos que presenta actualmente Carabayllo, y que deberán ser superados, el problema de la inseguridad ciudadana que experimenta el distrito deberá ser revertido mediante la reducción del número de hogares con alguna víctima de delito al 20%, como está planteado en el OLP4. Uno de los aspectos importantes que el distrito deberá tener en la mira es el bajo nivel educativo, pues de este depende el desarrollo, progreso y mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos; si bien la mejora de la educación no depende directamente del distrito, se hará todo lo posible por mejorarla, como se propone en uno de los OCP correspondientes a la mejora del IDH de Carabayllo (OLP6).

Otro aspecto negativo por superar es la mano de obra poco calificada, cuyo plan se presenta a través de la mejora del nivel de atraktividad del distrito en el OLP3. Uno de los aspectos negativos por superar y que no solo es de Carabayllo está referido al bajo índice de recaudación, el cual es un aspecto importante, porque, a través de ella, son muchos los proyectos que podrían realizarse en mejora y desarrollo del distrito. Será una tarea difícil,

pero, con creatividad y estrategia, será posible cumplir los objetivos que sean plasmados en el OLP2.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Carabayllo

Porter (2009) describe los clústeres como un grupo de empresas e instituciones de apoyo ubicadas en una zona geográfica próxima, que pertenecen al mismo sector industrial y que poseen rasgos comunes, complementándose entre sí. Dentro del proceso estratégico desarrollado en el presente trabajo, se han identificado oportunidades que permitirían el desarrollo de tres clústeres dentro del distrito de Carabayllo; estos son el turístico, el de comercio de productos de madera, y el de procesamiento de frutas y verduras.

Clúster turístico.

Existen dentro del análisis interno y externo de Carabayllo elementos favorables que permitirían el desarrollo de un clúster turístico. En primer lugar, se identificaron algunas ventajas comparativas del distrito tales como el clima, la diversidad de flora y fauna, la riqueza arqueológica dentro del distrito, la relativa cercanía con Lima Metropolitana y con dos de los dos distritos más poblados, lo cual favorece el desarrollo del turismo recreacional, así como el científico. Rodríguez (2001) indicó que algunos elementos que favorecen el desarrollo de un clúster turístico vienen dados, en primer lugar, por la condición de los factores tales como los recursos humanos y físicos, el conocimiento, la infraestructura, el acceso al capital, así como los que están más íntimamente ligados al turismo, como son los recursos culturales o históricos. En segundo lugar, destaca lo que llama “clientela de gran exigencia”, lo que significa tener consumidores de los productos turísticos más exigentes a partir del cual se estimule el perfeccionamiento de los productos y servicios ofrecidos. Menciona, además, que se requiere de una industria complementaria o de apoyo que facilite la innovación y la especialización de las empresas del clúster. El último término señala como un factor importante el nivel de competencia y colaboración entre las empresas del clúster, lo

cual favorece el desarrollo del mismo y, por lo tanto, también de las empresas que lo conforman.

Los actores identificados en el clúster turístico serían los siguientes:

- Las empresas dedicadas al servicio turístico, con similares características.
- El gobierno municipal de Carabayllo y sus entidades que están relacionadas con el turismo, proveen y mantienen los atractivos turísticos, y desarrollan nuevas ofertas turísticas.
- El Gobierno central y las entidades que están relacionadas con el turismo.
- Las empresas proveedoras de servicios relacionados con el turismo, como las empresas de transporte, restaurantes, centros recreacionales, etc.
- Las entidades educativas como universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas, las cuales a través de estudios y capacitación apoyan en la eficiencia del clúster.

En la Figura 33, se muestra la relación de los distintos actores del clúster.

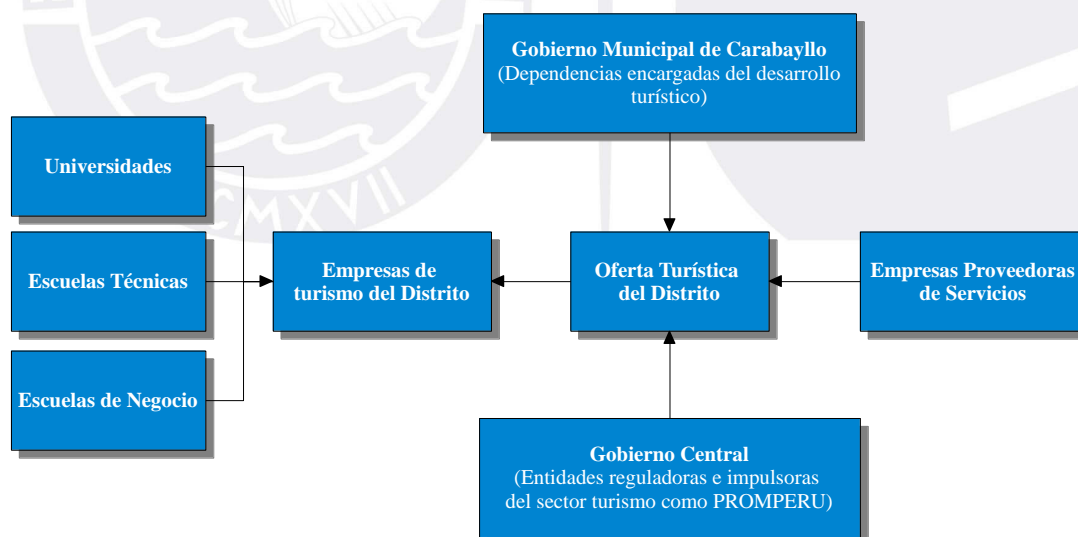


Figura 33. Clúster turístico de Carabayllo.

Clúster de comercio de productos de madera.

La intención del Estado peruano de generar una vía alternativa a la Carretera Central a través de la carretera a Canta genera la oportunidad para el distrito de Carabayllo de aprovechar la madera proveniente de la selva del Perú y más concretamente de Pucallpa. Esta madera, en la actualidad, se utiliza para la exportación a través del puerto del Callao a otros países, pero en calidad de materia prima y con un bajo valor agregado. A través de políticas por parte del gobierno municipal de Carabayllo que favorezcan la presencia de empresas que se dediquen al procesamiento de la madera proveniente de Pucallpa para la manufactura de muebles de calidad, así como las empresas complementarias y de servicios, se podría facilitar la formación de un clúster maderero que agregue valor a la materia prima a través de productos que puedan ser consumidos tanto en el mercado interno como en el externo. Adicionalmente, existen otras oportunidades que favorecen la formación del clúster, como es el caso del tipo de cambio favorable para los importadores, lo que permitiría importar bienes de capital y tecnología relacionada con el procesamiento de la madera y la fabricación de muebles.

El Clúster da Madeira de Galicia (CMA, 2011) identificó, a través de un proceso de planeamiento estratégico para el clúster hacia el año 2015, algunos factores críticos necesarios para el desarrollo de un clúster maderero. Estos son los siguientes: (a) las materias primas, producción y energía; (b) los productos y, más concretamente, la propuesta de valor para el cliente final, lo cual está relacionado con el nivel de innovación dentro del clúster; (c) el marketing, el acceso a los mercados, los canales de distribución, y el comercio de los productos; (d) el nivel de ingresos de las empresa, los costos y el acceso al financiamiento; y (e) finalmente, la organización del clúster y las empresas que lo constituyen, así como los recursos que forman parte del clúster como el capital, maquinaria, tecnología, etc.

Los actores que se pueden identificar en este clúster son los siguientes:

- Las empresas proveedoras de madera procesada y que es transportada por la carretera a Canta proveniente de Pucallpa.
- Las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera de alta calidad.
- Las empresas proveedoras de insumos necesarios y suministros para la elaboración de muebles y productos de madera en general.
- Las empresas proveedoras de servicios, como, por ejemplo, los transportistas, los comercializadores de productos de madera.
- El gobierno municipal de Carabayllo, a través de la entidad que administraría el parque industrial y las licencias de funcionamiento de las empresas del clúster, así como la promoción de los productos madereros en el mercado nacional tanto en Carabayllo como fuera del distrito.
- Las entidades del Gobierno central destinadas a la promoción de los productos madereros del distrito en los mercados internacionales.
- Las entidades educativas como universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas, quienes a través de estudios y capacitación apoyan en la eficiencia del clúster.

Según lo anterior, el clúster de productos de madera se muestra en la Figura 34.

Clúster de transformación de frutas y verduras.

Al igual que en los dos clústeres descritos anteriormente, resultado de la presente investigación, se ha identificado el potencial de un tercer clúster que se denominará “clúster de transformación de frutas y verduras”, el cual tendría como objetivo el procesamiento tanto de las producidas dentro del distrito como las que llegan por la carretera a Canta provenientes de la sierra y selva centrales. Este clúster buscaría ya sea darle valor agregado a las verduras y frutas, a través del procesamiento y el empaque, así como también de la distribución a los distintos puntos de venta de Lima Metropolitana. Las situaciones favorables tanto externas

como internas del distrito son, por ejemplo, la priorización del Estado sobre el desarrollo de la carretera a Canta, el hecho de que Carabayllo produce una gran variedad de hortalizas y verduras que son distribuidas dentro de los distintos distritos de Lima, así como la cercanía a dos de los distritos más poblados de Lima Metropolitana, lo cual lo acerca a mercados potenciales de gran tamaño. Otro hecho que favorece el desarrollo del clúster es el crecimiento sostenido de la clase media en los últimos años, principalmente en los distritos del norte de Lima, lo que trae como consecuencia: (a) un incremento en la demanda interna por productos alimenticios por parte de la población; y (b) un paulatino cambio en sus hábitos de consumo, aumentando, por ejemplo, el consumo de estos productos en supermercados en lugar de los mercados tradicionales, así como también la exigencia de productos como mayor valor agregado.



Figura 34. Clúster de productos de madera de Carabayllo.

Los actores que se identifican para el clúster de transformación de frutas y verduras son los siguientes:

- Los productores de frutas y verduras de la sierra central y la selva que transportan sus productos a través de la carretera a Canta.
- Los productores de verduras y hortalizas dentro del territorio de Carabayllo.
- Las empresas dedicadas a la transformación de las frutas, verduras y hortalizas acopiadas dentro del distrito de Carabayllo.
- El gobierno municipal de Carabayllo y sus dependencias encargadas de otorgar las licencias de funcionamiento para las empresas del clúster.
- Las entidades del Gobierno central encargadas de la supervisión de empresas productoras de bienes y servicios.
- Las empresas de servicios dedicadas al proceso de transporte, distribución y comercio de los productos de las empresas de Carabayllo.
- Las entidades educativas como universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas, las cuales, a través de estudios y capacitación, apoyan en la eficiencia del clúster.

Según lo anterior, el clúster de transformación de frutas y verduras de Carabayllo se muestra en la Figura 35.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo de clústeres genera un aumento en el nivel competitivo de las empresas que forman parte del clúster, tal como lo indica Porter (2009). En tal sentido, la propuesta de los tres clústeres para Carabayllo busca incrementar la presencia de empresas dentro del distrito y, por lo tanto, incrementar el nivel de ingresos del gobierno municipal. La presencia de estas nuevas empresas generará también empleo en la población y, por lo tanto, el incremento del nivel de bienestar de los pobladores del distrito. Se detallan las estrategias y el

aporte de los clústeres a la consecución de los distintos objetivos a largo plazo que se han establecido.

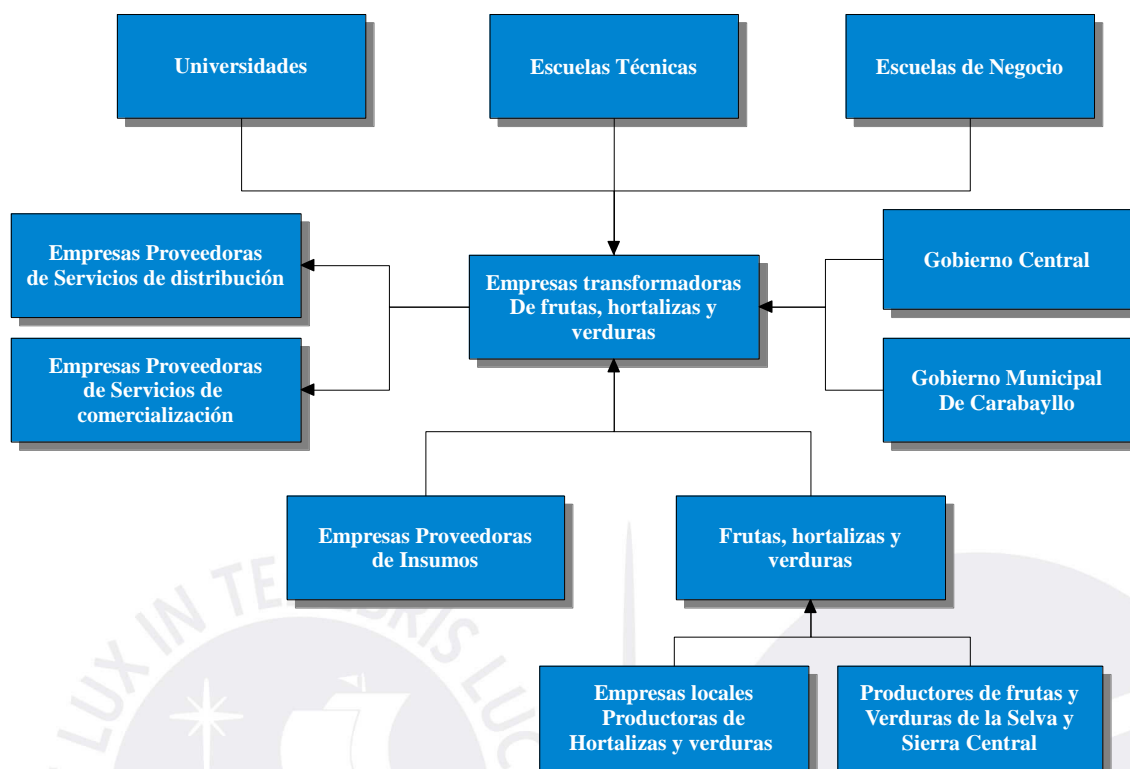


Figura 35. Clúster de transformación de frutas y verduras de Carabayllo.

FO1: Establecer las zonas para el desarrollo industrial, comercial y urbano.

Los clústeres se verán favorecidos al tener delimitada dentro del distrito una zona para el desarrollo industrial y comercial, mejorando el acceso a los servicios que las empresas requieren. Esto favorece, además, la formación y desarrollo del comercio maderero dentro del distrito (OLP1) dado que existen las condiciones para el mismo. Por otro lado, es posible alcanzar el objetivo de incrementar el turismo (OLP5) favoreciendo la llegada de empresas relacionadas con este servicio.

FO2: Aumentar la atractividad de la inversión privada en el distrito.

La constitución de clústeres dentro del distrito genera eficiencias y economías de escala en las empresas pertenecientes al clúster, impulsando la llegada de nuevos actores o

empresas, así como el interés de estas en tener mano de obra calificada para cubrir sus operaciones (OLP2).

FO7: Mejorar la calidad de vida del ciudadano del distrito.

La constitución de clústeres dentro del distrito posibilitará un incremento en la demanda de mano de obra dentro del mismo y, por lo tanto, una mejora en el ingreso per cápita de sus ciudadanos, mejorando el índice de desarrollo humano en cuanto al aspecto económico (OLP6).

FA4: Promocionar productos elaborados en Carabayllo hacia mercados externos.

La presencia de empresas a través de los clústeres permitiría el desarrollo de, por ejemplo, la industria de productos de madera dentro del distrito, aprovechando las condiciones favorables con las que se cuenta (OLP1). Mejora, además, la imagen del distrito al tener presencia en mercados externos, lo cual es uno de los indicadores del índice de atractividad de inversiones (OLP3).

9.5 Conclusiones

- La presencia de clústeres en el futuro dentro del distrito generará un aumento en la competitividad de las empresas que los constituyen, debido al aprovechamiento de las economías de escala, del nivel de competencia y del proceso de colaboración entre ellas.
- La implantación de clústeres depende de que se den ciertas condiciones necesarias para su desarrollo. En el caso concreto de los tres clústeres propuestos para el distrito, existen condiciones suficientes tanto externas como internas que deben ser aprovechadas por el gobierno municipal.

- El desarrollo de los tres clústeres propuestos facilitaría la implementación de las estrategias propuestas para Carabayllo. Está relacionado con cuatro estrategias genéricas definidas para el distrito.
- El aspecto estratégico de los clústeres guarda relación con el aporte que estos puedan hacer en la implementación de las estrategias, y con la consecución de los objetivos de largo y corto plazo definidos a fin de alcanzar la visión planteada.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral se muestra en la Tabla 44.

10.2 Conclusiones

Las conclusiones son las siguientes:

- El nivel de ingresos de Carabayllo influye de manera significativa sobre la posibilidad de realizar una mejor gestión al no permitirle realizar proyectos y obras para la mejora del distrito. El nivel de morosidad en el pago de arbitrios, así como la baja presencia de medianas y grandes empresas dentro del distrito son las principales causas.
- Es posible potenciar el turismo dentro del distrito basado en las ventajas comparativas identificadas como son la ubicación geográfica, el clima y la existencia de atractivos turísticos. Este desarrollo no sólo sería para el turismo cultural, sino también para el recreacional y el de investigación científica.
- La ventaja comparativa del distrito basada en el hecho de que Carabayllo tiene áreas de terreno disponibles dentro de su extensión territorial, permitiría el desarrollo de proyectos urbanísticos, así como el establecimiento de un parque industrial. Ambos serían fuentes de ingresos importantes para el gobierno municipal.
- El bajo nivel educativo de la población de Carabayllo atenta contra un mejor nivel de atraktividad de inversión privada al no existir un nivel de calificación adecuado dentro de la mano de obra presente en el distrito.
- El bajo porcentaje de personas con educación superior dentro de la población del distrito tiene como consecuencia una baja profesionalización de los emprendimientos personales dentro del distrito reforzado además por el hecho de

que no existe un programa por parte del Municipio que capacite a las personas con estas iniciativas ni a las Pymes.

- Se identifican problemas de comunicación e integración dentro de la población de Carabayllo como consecuencia de la brecha de infraestructura existente en el distrito. El estado de las pistas y carreteras que pasan por el distrito es de regular a malo y no existen puentes que comuniquen uno y otro extremo del río Chillón.
- El déficit existente en Carabayllo respecto de servicios básicos como salud o seguridad ciudadana, atentan contra la mejora de la calidad de vida del ciudadano del distrito. Se infiere de esto que el ciudadano no es el foco para el gobierno municipal.
- El bajo nivel de seguridad dentro del distrito trae como consecuencia un bajo nivel de elegibilidad de Carabayllo por parte de las empresas privadas para operar dentro del distrito. Adicionalmente ocasiona la migración de los ciudadanos a otros distritos con mejor nivel de seguridad.
- El alto nivel de emprendimiento existente en el distrito es potencial fuente de ingresos para el gobierno municipal. Sin embargo se requiere que el Municipio trabaje en temas como capacitación a fin de mejorar la profesionalización de las Pymes, así como el nivel de asociatividad y colaboración entre ellas.
- La brecha que presenta Carabayllo en cuanto a infraestructura tecnológica, atenta contra un mayor nivel de participación y de integración de la ciudadanía con el gobierno municipal al existir un uso reducido de herramientas como internet y redes sociales.
- Existen condiciones suficientes para el desarrollo de clústeres dentro del distrito, basado en las ventajas comparativas identificadas. Dentro de los clústeres que se

proponen se encuentran el clúster turístico, el de transformación y comercio de productos de madera y el de procesamiento de frutas y verduras.

10.3 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Que el gobierno municipal ejecute el presente planeamiento estratégico.
- Que el municipio dirija sus esfuerzos a mejorar los niveles de ingresos del distrito con el fin de poder financiar obras y proyectos de importancia. La mejora de los ingresos incluye en el corto plazo mejorar la cobranza de los arbitrios e impuestos municipales y, en el mediano y largo plazo, generar acciones que favorezcan el desarrollo de empresas medianas y grandes dentro de los límites del distrito a través de la habilitación de parques industriales y zonas de habilitación urbana.
- Buscar fuentes de financiamiento externas a través de organismos no gubernamentales por medio del ofrecimiento de un proyecto de ciudad viable a futuro.
- Que el gobierno municipal de Carabayllo priorice proyectos e iniciativas destinadas a la mejora en la calidad de vida de la población. Dentro de estas, existen iniciativas relacionadas con la mejora en la salud, en cultura y educación, seguridad ciudadana y en los ingresos económicos para la población. Todas estas iniciativas están destinadas a mejorar el índice de desarrollo humano para el distrito.
- Realizar estudios de mayor detalle con miras a hacer viables y fomentar el desarrollo de los tres clústeres propuestos que son el de comercio de productos de madera, el turístico y el de transformación de frutas y verduras.
- Implementar una solución de *e-government* y un portal municipal que fomente el nivel de participación de la población en las decisiones más importantes del

distrito, así como para que el gobierno municipal pueda implementar una política de transparencia en el manejo del presupuesto público. Adicionalmente esta solución contribuirá a la simplificación administrativa y por lo tanto a mejorar la atractividad de la inversión privada para el distrito.

- Fomentar el fortalecimiento de la Mancomunidad de Lima Norte a fin de mejorar la posición de negociación con el gobierno central, además de tener una posición más sólida frente a los pedidos de la región ante las entidades públicas, y los gobiernos centrales y regionales.
- Reorganizar el gobierno municipal a fin de hacerlo más ágil y alineado a los objetivos del plan estratégico del distrito. Se debe buscar la simplificación administrativa, así como el establecimiento de normas municipales que fomenten la formación de los clústeres que se han identificado como viables para el distrito. Esto contribuye a mejorar la atractividad de inversiones para Carabayllo.
- Implantar una política de formalización de las empresas del distrito, como una manera de fomentar el emprendimiento, así como el incremento de los ingresos del municipio.
- Generar un acuerdo de concertación con las distintas fuerzas políticas del distrito a fin de dar continuidad a la ejecución del plan estratégico.
- Que las entidades que realizan investigación en el país realicen un trabajo de investigación para desarrollar el indicador o índice de atractividad de inversiones para los distritos de Lima Metropolitana. Este índice permitirá medir cuán atractivo resulta un distrito en comparación con otros en cuanto a la atracción de la inversión privada. Se encontraron trabajos de investigación similares para el ámbito de las ciudades y países latinoamericanos realizados por la Universidad del

Rosario de Colombia en colaboración con la consultora chilena Inteligencia de Negocios.

10.4 Futuro del Distrito de Carabaylo

Carabaylo es un distrito con mucho potencial de desarrollo, especialmente por el espíritu emprendedor de su población y porque es uno de los pocos distritos de Lima que presenta la oportunidad de crecimiento horizontal. La disponibilidad de espacio no debe destinarse únicamente a proyectos inmobiliarios; debe destinarse a proyectos industriales y que generen ingresos al distrito y mejoren la calidad de vida del poblador.

La implementación y ejecución del plan estratégico propuesto en el presente trabajo, servirán como base para alcanzar la visión que desea el distrito y para mejorar el manejo de sus recursos, lo cual redundará en el logro de ventajas competitivas que permitan superar a sus competidores y posicionarse como el principal distrito de Lima Norte.

Adicionalmente, el mayor desafío que enfrenta el distrito y sus pobladores es pensar y actuar mirando al futuro. La formalización y asociación de empresas debe ser una de las metas principales, junto con las mejoras a nivel social, ya que tener claramente definida la propiedad de un negocio a través de un título es el principio para el acceso al crédito y con ello poder desarrollarlo. Ser formal permite, además, competir en mejores condiciones no solo en el mercado local, sino tentar también el acceso a los mercados globales, lo cual viene siendo una tendencia por parte del empresariado nacional.

Finalmente, todo lo anteriormente expuesto sustenta la búsqueda del principal objetivo de todo gobierno municipal: la mejora de la calidad de vida de la población que forma parte del distrito.

Referencias

- Alfaro Díaz, Javier. (2006). *El catastro y el planeamiento urbano en el Perú*. Recuperado de <http://www.inicam.org.pe/2006/descargar/planeamiento.PDF>
- América Economía. (2013). *Perú lidera aumento de poder adquisitivo en América Latina*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-lidera-aumento-de-poder-adquisitivo-en-america-latina>
- APEIM. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012. Total Perú urbano y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf
- Aramburú, C., & Mendoza, M. (2003, noviembre). *La población peruana: perspectivas y retos*. Recuperado de <http://cies.org.pe/files/ES/bol50/AramburuMendoza.pdf>
- Arbonés, A.L. (2002). *El conocimiento no se gestiona*. Recuperado de <http://www.clusterconocimiento.com>
- Ballester, Fernando (2002). *La brecha digital: el riesgo de exclusión en la sociedad de la información*. Madrid: Fundación Retevisión.
- Barragan, P. (2006). *Magnitud de la economía informal en el Perú y el mundo*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n14_2005/a04.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Notas de Estudios del BCRP N°11 (22 de febrero de 2013)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-11-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Notas de Estudios del BCRP N°58 (24 de setiembre de 2013)*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-58-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013c). *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2014-2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-agosto.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013d). *Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013e). *Programa Monetario Febrero 2013*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2013/presentacion-02-2013.pdf>

Business Perú (2012). *Perú Tecnológico: Un mercado que revoluciona a nuestro país*.

Recuperado de <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/04/10/peru-tecnologico/>

Benavides, I. (2011). *La Economía Peruana Desarrollo Sostenido y Perspectivas 2011*.

Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de

[http://blog.pucp.edu.pe/media/3017/20110523-](http://blog.pucp.edu.pe/media/3017/20110523-Viernes%20Economico%2020%20mayo%20Ismael%20Benavides.pdf)

[Viernes%20Economico%2020%20mayo%20Ismael%20Benavides.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/3017/20110523-Viernes%20Economico%2020%20mayo%20Ismael%20Benavides.pdf)

Castilla, L. M. (2011). *Diez desafíos para un crecimiento sostenible*. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/comun_notp/presentaci/2011/Diez_desafios_crecimiento_sostenible_LMC.pdf

Castro, J. (2012). *Nueva visión geopolítica del Perú*. Recuperado de

<http://geopolitica.com.pe/conferencias-en-pdf/53-nueva-vision-politica-del-peru.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010). *Plan Bicentenario. Perú al 2021*. Lima, Perú.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2000). *La experiencia de desarrollo económico local en el municipio de Rancagua: Programa Rancagua emprende, sexta región, Chile*. Santiago, Chile.

CENTRUM Católica (2010). *Índice de competitividad Regional del Perú*. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_de_peru.html&idp=309

Choe, KyeongAe y B. Roberts.(2011). *Competitive cities in the 21st. Century.Cluster-Based Local Economic Development*. Asian Development Bank. Recuperado de <http://www.landequity.com.au/publications/cluster-based-local-economic-development.pdf>

Chuquisengo, O. y Ferradas, P. (2007). *Gestión de riesgos en Ancash*. Recuperado de http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc409/doc409_contenido.pdf

Ciudad Nuestra. (2012). *Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012*. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/3222/cont/files/encuesta_victimizacion_2012_cn_2.pdf

Clúster da Madeira de Galicia [CMA]. (2011). *Avant 2015: Plan estratégico del clúster da madeira de Galicia*. Recuperado de http://clustermadeira.com/pdf/plan_estrategico.pdf

Fondo Mivivienda. (2012). *Dinámica del déficit habitacional en el Perú*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://www.mivivienda.com.pe/NR/rdonlyres/5E7AF5DF-93D3-495D-8726-EE747F7416D4/5690/Din%C3%A1micadeld%C3%A9ficithabitacionalenelPer%C3%BA.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Departamento de Estudios Económicos Scotiabank. (2012). Perú: Proyecciones macroeconómicas 2012-2013. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/reporte_macroeconomico.aspx

De Soto, H. (1986). *El otro sendero: la revolución informal* (tercera edición). Lima, Perú: El Barranco.

El Comercio. (2012, 31 de julio). Un (tímido) paso adelante. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1449110/noticia-editorial-timido-paso-adelante>

García-Vega, E.H. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141.

Gestión. (2012a). *MEM estima inversiones mineras por US\$ 10,000 millones anuales en los próximos cinco años*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mem-estima-inversiones-mineras-us-10000-millones-anuales-proximos-cinco-anos-2055115>

Gestión. (2012b). *Microsoft Perú: "El país avanza a pasos agigantados en consumo de tecnología"*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/20/empresas/microsoft-peru-pais-avanza-pasos-agigantados-consumo-tecnologia-2007966>

Gestión. (2012c). *Intercambio comercial entre Perú y Ecuador alcanza los US\$ 2,900 millones*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1395181/intercambio-comercial-entre-peru-ecuador-alcanza-2900-millones>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2006). *Resultado de la Encuesta Nacional Continua - ENCO*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0692/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Perú: Censos nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: IV Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/cenec2008/redatam/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Perú: Migración interna reciente y el Sistema de Ciudades 2002-2007*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0950/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2010*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0993/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2011c). *Registro Nacional de Municipalidades. Programa y Proyectos ejecutados por la Municipalidad a través de convenios con otras entidades*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Informe Técnico Evolución de la Pobreza 2007-2011*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Estado de la Población Peruana 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/biblioinei/ListaItemByTemaPalabra.asp?c=3&tt=Poblaci%F3n%20y%20Demograf%EDa>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Condiciones de vida en el Perú*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=15699.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012d). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2012*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1037/index.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Informe Técnico Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/web/BoletinesInformeEmpleo.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013b). *Informe Técnico Producción Nacional 2012*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=15887.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013c). *Cifras de Pobreza 2012*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_ExposicionJefe2013.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013d). *Estado de la Población Peruana 2013*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013e). *Nota de Prensa Número 067 2013*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/descargar/encuestas/enaho_notas_prensa.pdf

InsidePeru. (2012). *El costo de Vida en el Perú*. Recuperado de

http://www.insideperu.com.pe/index_esp.html

- Sistema Nacional de Información Ambiental. (2006). *Informe sobre el Desarrollo Humano, Perú 2006: Hacia una descentralización con Ciudadanía*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=130&verPor=&idTipoElemento=26&idTipoFuente=432&idfuenteinformacion=93>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2012). Perú invierte US\$ 380 millones en innovación y desarrollo, 0,15% del PBI nacional. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/ccl_cie/es/ccl_cie.aspx
- IPPUC (s.f). *Instituto de pesquisa e planeamiento urbano de Curitiba*. Recuperado de <http://www.ippuc.org.br/default.php?idioma=4>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- La Primera. (2012). Cono norte lidera lista de morosos. Recuperado de http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/cono-norte-lidera-lista-de-morosos_65115.html
- Lima Cómo Vamos (2012). Evaluando la gestión en Lima al 2011. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/10/InformeEvaluandoLima2012_FINAL.pdf
- Marshall, A. (1920). *Principies of Economics*. Londres, UK: Macmillan.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Building globally competitive cities: The key to Latin American growth*. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=building%20globally%20competitive%20cities%3A%20the%20key%20to%20latin%20american%20growth.&source=web&cd=2&ved=0CFAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2FMcKinsey%2Fdotcom%2FInsights%2520and%2520pubs%2FMGI%2FResearch%2FUrbanization%2FBuilding%2520competitive%2520cities%2520key%2520to%2520>

2520Latin%2520American%2520growth%2FMGI_Building_competitive_cities_executive_summary.ashx&ei=VL4PUL5ShLr1BPWwgOgE&usg=AFQjCNEttQF34UDNRHSguA6rlyoLfm4-gw

Metropolitano. (2012). *Metropolitano llega a Carabayllo*. Recuperado de <http://www.metropolitano.com.pe/index.php/slide-destacados/92-el-metropolitano-llega-a-carabayllo>

Ministerio del Ambiente (2012). *Reciclaje y disposición final segura de residuos sólidos*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=435&Itemid=69

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Marco macroeconómico multianual 2013-2015*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2013). *Metas 2009-2011*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/MTC_2006_2008_2011.pdf

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - Fondo Mivivienda. (2012). *Mivivienda, la Revista Inmobiliaria del Perú*. 8(49), 8-11.

Municipalidad Distrital de Carabayllo. (2011). *Presupuesto institucional de apertura 2012*. Recuperado de <http://www.municarabayllo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/pia-2012.pdf>

Municipalidad Distrital de Carabayllo. (2011b). *Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2011-2014*. Recuperado de <http://www.municarabayllo.gob.pe/transparencia/datos-generales/plan-gobierno-electronico.pdf>

Municipalidad Distrital de Carabaylo. (2012). *Plan de desarrollo concertado al 2015*.

Recuperado de <http://www.municarabaylo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/plan-desarrollo-concertado-2015.pdf>

Municipalidad Distrital de Carabaylo. (2012b). *Plan Operativo Informático 2012*.

Recuperado de <http://www.municarabaylo.gob.pe/transparencia/informatica2012.pdf>

Municipalidad Distrital de Carabaylo. (2012c). *Plan de desarrollo concertado 2012 al 2021*.

Recuperado de <http://www.municarabaylo.gob.pe/transparencia/planeamiento-organizacion/planes-politicas/Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado%202012-2021.pdf>

Municipalidad Distrital de Carabaylo (2012d). *Acuerdo de consejo N 038-2012/MDC*.

Recuperado de http://www.municarabaylo.gob.pe/data_files/acuerdo-038-2012.pdf

Municipalidad Distrital de Carabaylo (2012e). *Acuerdo de consejo N 024-2012/MDC*.

Recuperado de http://www.municarabaylo.gob.pe/data_files/acuerdo-024-2012.pdf

Naciones Unidas. (2012). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2012*. Recuperado

de <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index.shtml>

Oficina Económica y Comercial de España. (2012). *Informe económico y comercial del Perú*.

Recuperado de

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrardocumento/?doc=4498336>

United Nations World Tourism Organization [UNWTO]. (2013). *World Tourism Barometer*

Vol. 11 (January 2013). Recuperado de

http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom13_01_jan_excerpt_0.pdf

Ottati, G. (1996). El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia.

Información Comercial Española, 754, 85-95

Pardo, C. (2010). *Situación del gobierno electrónico en el Perú*.

Recuperado de

<http://www.derechocambiosocial.com/revista021/gobierno%20electronico.pdf>

Perú Ecológico (2012a). *Los grandes retos del Perú para el siglo XXI*.

Recuperado de http://www.peruecologico.com.pe/lib_conclu.htm

Portal de Transparencia del Estado Peruano (2012). *Información Presupuestal de la*

Municipalidad Distrital de Carabayllo: Primer trimestre 2012. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=10054&txt_anno=2012&txt_trim=1&id_tipo=1&id_tema=19

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Price Water house Coopers. (2006). *Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local*. Recuperado de

www.c3.pwc.es/local/es/kc3/...nsf/V1/.../ciudades%20del%20futuro.pdf

Proética. (2012). VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012.

Recuperado de

http://can.pcm.gob.pe/files/35_%20Proetica_VII_Encuesta_Nacional_sobre_percepciones_de_la_corrupcion_en_el_Peru_2012.pdf

Rodríguez, M. M. (2001). *La creación de clúster turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías bajas gallegas*. Recuperado de

www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/206176.pdf

Saman, Nadim (2012, 27 de agosto). Un 30% de las exportaciones peruanas se destinarían a

China al 2021. *El Comercio.pe*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1461561/noticia-30-exportaciones-peruanas-se-destinarian-china-al-2021>

Sánchez, A. (2009, febrero). Cambios demográficos y movilidad laboral en la región Asia Pacífico 2007-2008. Recuperado de <http://www.oimperu.org/docs/asia%20pacifico.pdf>

Spath, B. (1993). *Small Firms and Development in Latin America. The Role of the Institutional Environment, Human Resources and Industrial Relations*. Ginebra, Suiza: International Institute for Labour Studies.

Universidad del Rosario & Inteligencia de Negocios. (2013). *Ranking de ciudades Latinoamericanas para la atracción de Inversiones*. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/9d/9d96f884-d433-45a8-947b-4e9877596f63.pdf

Valencia, H. (2010, 27 de octubre). Congreso de la República abre paso para crear distritos y provincias. *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/nacional/20101027/42601.html>

Vallicelli, L. (s. f.). Un modelo de desarrollo sostenible: Curitiba (Brasil). *CEPAL - SERIE Medio ambiente y desarrollo*, 48, 71-80. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/10559/lcl1692e_4.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Apéndice A: Ayuda de Memoria 120630 – Ministerio de Transportes y Comunicaciones



PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú
"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

CARRETERA LIMA – CANTA – UNISH (CARRETERA CANTA-HUALLAY-RICRAN) TR. KM 21.50 + KM 80 Y KM 80+ KM 102

El proyecto se ubica en la Región Lima, Provincias de Lima y Canta, el tramo se inicia en el Distrito de Carabaylo, Provincia de Lima y termina en la ciudad de Canta, con una longitud proyectada de 79.375 km.

Con la Rehabilitación y Mejoramiento de la carretera se busca mejorar las condiciones de viabilidad para el transporte vehicular, público y privado, reduciendo los periodos de viaje entre las localidades de Lima y Canta, lo que permitirá el desarrollo del sector como consecuencia del incremento en sus actividades económicas.

La población total del área de influencia de la carretera es de 25,842 habitantes. Así mismo, facilitará el transporte de larga distancia (Huánuco, Pasco, Ucayali, San Martín) constituyéndose como alternativa a la Carretera Central. De esta forma, los beneficiarios directos ascienden a 174,476 habitantes.

Tiempos de viaje:

Antes: 2 hra. 30 min.

Después: 1 hra. 30 min.

Las características técnicas de la obra son:

- Longitud de Tramo : 79.375 km
- Clasificación de vía : Primera clase (IMD de 2000-4000 Veh/día)
- Tipo de Pavimento : Carpeta Asfáltica
- Ancho de vía : 7.00 m.
- Ancho de veredas : 1.00 m. a 1.50 m.
- Velocidad de Directriz : 30- 40 y 50 km/h
- Número de carriles : 2 vías

La elaboración del estudio estuvo a cargo de WINROD Contratistas Generales SAC, siendo aprobado mediante R.D. N° 880-2011-MTC/20 de fecha 16.Ago.11.

La ejecución de la obra está a cargo del Consorcio Vial Santa Rosa (Oas – Upaca-Mota), Contrato N° 0032-2012-MTC/20 del 11.05.12. La Supervisión está a cargo de HOB Consultores S.A. Contrato N° 023-2012-MTC/20 del 11.04.12.

Costo de ejecución de obra	S/. 319 248 819.71
Costo de supervisión	S/. 11 051 158.73
La inversión total asciende a	S/. 330 299 978.44

La entrega formal del terreno se realizó el 25.05.12, dándose inicio a los trabajos el 26.05.12. Al 30 de junio 2012, alcanza un avance físico de 0.44% de avance físico acumulado al 30.06.12. Se estima el término de obra para mayo del 2014.

Lima, Julio del 2012

Figura A1. Ayuda de Memoria 120630 – Ministerio de Transportes y Comunicaciones Tomado de “Lista de Proyectos” por PROVIAS NACIONAL. Recuperado de http://gis.proviasnac.gob.pe/FilesPdfs/Proyectos/01404_1.pdf

Apéndice B: Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones

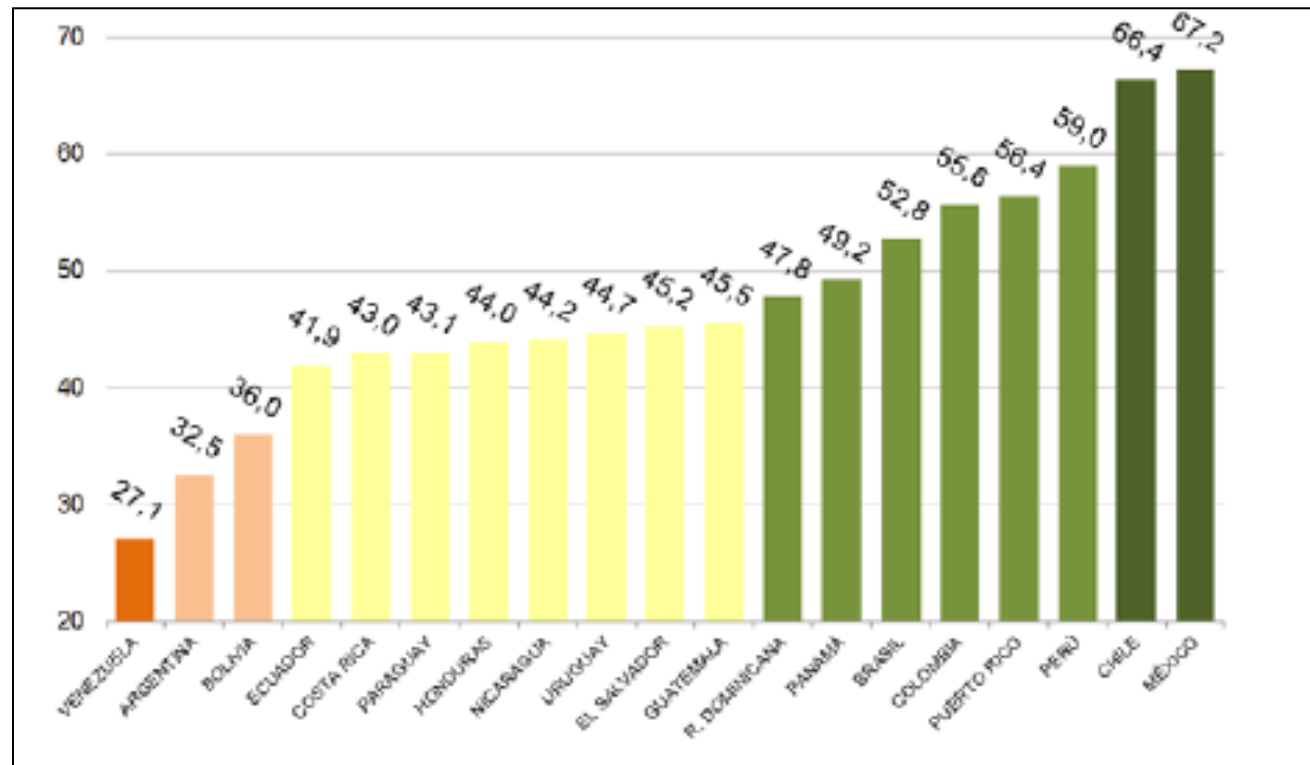


Figura B1. Clima de inversiones 2013 – Escala país.

Tomado de "Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones". Recuperado de http://www.urosario.edu.co/uosario_files/9d/9d96f884-d433-45a8-947b-4e9877596f63.pdf

RK-2013	RK-2012	Tendencia	Pais	Ciudad	Clima de Inversiones (Escala Pais)	Clima de Inversiones (Escala Ciudad)									INA1-13
						Tamaño 2013		Valores 2013			Índices 2013				
						PIB.13e MMUS\$	Habit. Mill.13	PIB pc US\$	Var. % PIB.13e	Capacidad Financiera	Multilat. & Multinac.	Reputación Int'l	Capital Humano	Confort Urbano	
1	2	1	.cl	Santiago	Atractivo	125.370	6,69	18.754	5,2	Muy Alto	100	80,0	65,6	95,7	99,55
2	1	-1	.br	São Paulo	Amable	464.247	20,48	22.674	2,1	Muy Alto	135	100,0	77,1	65,9	92,02
3	3	0	.mx	C. de México	Atractivo	272.408	21,20	12.852	2,2	Bajo	134	79,5	76,8	64,9	83,78
4	4	0	.pe	Lima	Amable	97.655	7,32	13.344	7,5	Alto	75	69,6	43,1	73,4	81,84
5	5	0	.co	Bogotá	Amable	94.112	8,84	10.650	4,0	Alto	86	71,0	70,3	71,1	79,15
6	8	2	.mx	Monterrey	Atractivo	73.988	3,53	20.943	3,2	Bajo	27	52,9	30,8	72,2	72,00
7	7	0	.br	Río de Janeiro	Amable	166.391	12,56	13.252	1,7	Medio	36	96,7	66,0	73,6	69,97
8	13	5	.pa	C. de Panamá	Amable	19.090	1,34	14.264	6,7	Muy Alto	28	54,6	1,9	83,7	69,85
9	12	3	.cl	Valparaíso	Atractivo	12.028	0,93	12.894	4,5	Alto	4	26,1	44,1	83,9	69,62
10	9	-1	.ar	Buenos Aires	Renuente	188.128	12,88	14.610	2,0	Bajo	155	75,1	71,6	81,0	67,82
11	16	5	.cl	Concepción	Atractivo	11.121	0,87	12.768	5,1	Alto	-	-	33,7	79,5	65,45
12	15	3	.br	Brasília	Amable	109.839	3,76	29.188	3,5	Medio	7	42,2	47,7	85,3	64,66
13	25	12	.co	Medellín	Amable	29.068	3,51	8.271	4,6	Alto	12	51,2	36,6	66,6	64,36
14	14	0	.pr	San Juan	Amable	38.483	1,36	28.361	1,2	Muy Bajo	31	50,1	47,7	100,0	63,09
15	21	6	.mx	Guadalajara	Atractivo	39.653	4,63	8.571	3,0	Bajo	19	36,1	35,5	73,9	61,82
16	19	3	.mx	Toluca	Atractivo	13.709	1,95	7.040	5,0	Medio	3	31,9	-	65,5	61,56
17	20	3	.mx	Puebla	Atractivo	17.406	2,83	6.151	3,9	Muy Bajo	10	47,3	17,7	75,4	61,41
18	22	4	.mx	Querétaro	Atractivo	12.590	1,18	10.660	3,8	Muy Bajo	13	34,3	5,8	75,4	60,62
19	18	-1	.mx	León	Atractivo	13.423	1,71	7.866	5,4	Bajo	14	21,0	-	72,5	60,14
20	30	10	.co	Cali	Amable	22.730	2,71	8.379	3,8	Medio	14	40,2	45,8	60,2	60,07
21	23	2	.mx	Aguaascalientes	Atractivo	9.317	1,00	9.353	5,3	Muy Bajo	10	24,7	3,9	69,4	60,07
22	11	-11	.br	Curitiba	Amable	62.441	3,66	17.078	3,0	Medio	11	27,2	30,5	93,2	59,31
23	10	-13	.br	Belo Horizonte	Amable	90.146	5,14	17.543	1,7	Medio	8	28,0	35,5	83,8	58,70
24	27	3	.uy	Montevideo	Neutro	17.902	1,32	13.589	3,5	Medio	25	39,4	15,5	98,2	57,65
25	6	-19	.br	Porto Alegre	Amable	66.138	4,44	14.881	1,5	Medio	10	17,8	39,4	83,7	55,75
26	40	14	.py	Asunción	Neutro	12.239	2,11	5.797	8,3	Bajo	17	24,2	7,7	79,1	54,52
26	28	2	.co	Barranquilla	Amable	12.292	1,94	6.343	3,8	Medio	5	24,7	3,9	71,9	54,10
28	29	1	.co	Bucaramanga	Amable	12.422	1,05	11.878	3,9	Medio	5	15,3	5,8	66,7	54,03
29	17	-12	.br	Salvador (Bahía)	Amable	47.768	3,62	13.209	1,8	Medio	4	31,8	11,6	82,3	53,89
30	32	2	.ec	Quito	Neutro	8.938	1,68	5.323	5,9	Muy Bajo	32	53,5	7,7	75,2	53,68
31	31	0	.cr	San José	Neutro	24.607	2,67	9.220	3,7	Bajo	26	48,1	1,9	84,4	52,13
32	24	-8	.br	Recife	Amable	40.436	3,81	10.608	0,3	Medio	2	24,7	45,8	74,9	51,29

Figura B2. Índice de atractividad de inversiones (INA1) 2013.

Tomado de "Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones". Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/9d/9d96f884-d433-45a8-947b-4e9877596f63.pdf

Apéndice C: Proyección del crecimiento de Viviendas vs Recaudación

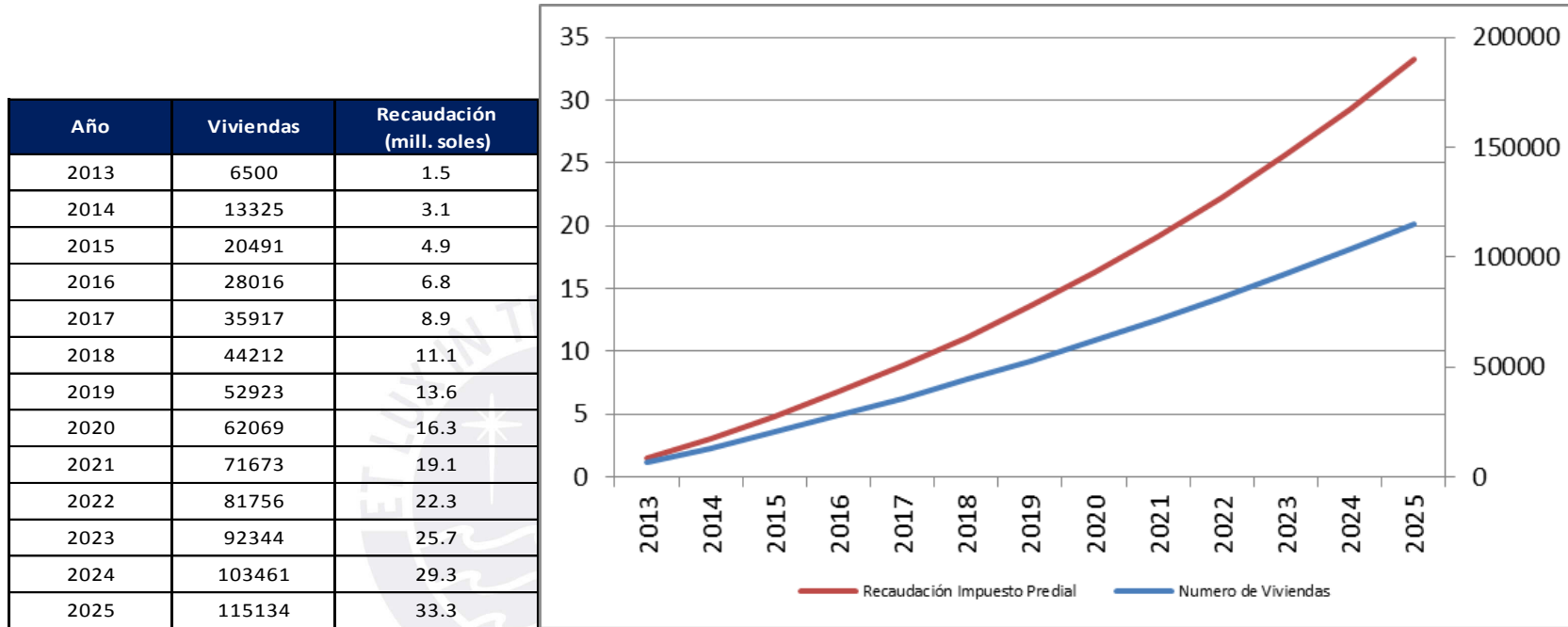


Figura C1. Proyección del crecimiento de Viviendas vs Recaudación.