

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



**Plan Estratégico para el
Distrito de Cieneguilla**

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

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

PRESENTADA POR

Giuliana Helen Mantilla Montes

María Angélica Paliza Crisóstomo

Miguel Angel Pacora Gonzales

Diego Alonzo Pinto Tello

Asesora: Dra. Beatrice Avolio

Surco, abril de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

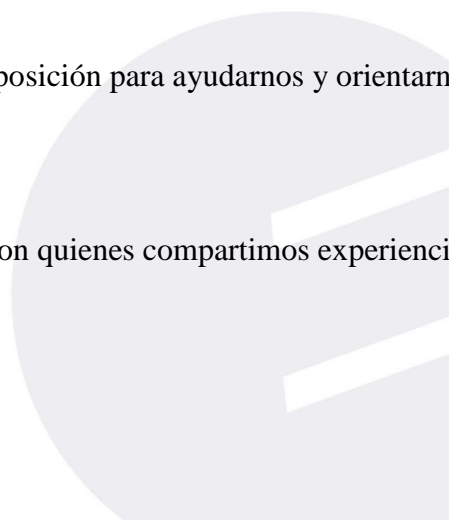
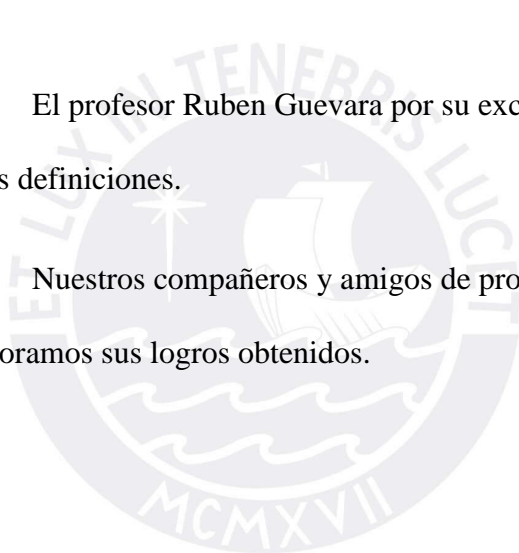
La Dra. Beatrice Avolio, nuestra asesora, por la orientación durante el proceso de elaboración de nuestra tesis.

El profesor Fernando D'Alessio por su paciencia y disposición a absolver nuestras consultas.

El profesor Alfredo Graham por su disposición y guía en el curso de Planeamiento Estratégico.

El profesor Ruben Guevara por su excelente disposición para ayudarnos y orientarnos en las definiciones.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos experiencias y valoramos sus logros obtenidos.



Dedicatorias

A mi adorada hija Karla, la luz de mi vida, a mi hermano por su gran apoyo y comprensión; y a mis benditos padres por su incomparable amor y valiosa educación.

Giuliana Mantilla

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y acompañarme en los momentos más importantes de mi vida.

María Paliza

A mi mamá, mi hermana y mi hermano por su apoyo constante y fuerza que demuestran día a día que me hacen sentir muy orgulloso.

Miguel Pacora

A Dios, a la Virgen y a mi increíble y adorada Madre por acompañarme y apoyarme a lo largo de mi camino, a mi Padre y a mi hermana por ser mi ejemplo y mi razón de superación, y a Mauricio, Ángel, René y Erlinda que sin su apoyo y consejo no sería quien soy.

Diego Pinto

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha centrado en la elaboración del plan estratégico para el distrito de Cieneguilla que tiene como objetivo preparar al distrito para lograr su visión al año 2025. Cieneguilla, distrito ubicado a la entrada de la cuenca del río Lurín y que pertenece a la provincia de Lima, es un distrito joven cuya población en su mayoría tiene menos de 25 años por lo cual su fuerza de trabajo joven es importante y se convierte en palanca de su desarrollo socio económico, destaca por sus recursos naturales y patrimonios culturales que forman parte de su atractivo turístico, siendo precisamente el turismo una de sus principales fuentes de ingreso junto con la agricultura y actividades industriales como la construcción.

En los últimos años, Cieneguilla presenta mejoras en aspectos de seguridad ciudadana y organización del gobierno distrital pero éstos aun necesitan ser potenciados, así como reforzar aspectos que representan debilidad en el distrito como gestión de la salud, tecnología, educación y gestión ambiental.

Cieneguilla, si bien cuenta con distintos factores de desarrollo en crecimiento aún no logra destacarse sobre otros distritos que poseen características y actividades económicas similares como son sus vecinos de la cuenca del río Lurín distritos de Pachacámac y Lurín siendo éstos sus competidores directos.

El proceso estratégico obtuvo como resultado las estrategias que aseguren el logro de todos los objetivos a largo plazo definidos para el distrito de Cieneguilla, a fin de potenciar sus fortalezas buscando su máximo provecho, así como estrategias para reforzar sus debilidades, con la finalidad que Cieneguilla, distrito joven y con mucho potencial, destaque sobre sus competidores.

Abstract

The present work has focused on the development of the strategic plan for the district of Cieneguilla that aims to prepare the district to achieve its vision by 2025. Cieneguilla, district located at the entrance of the Lurin River basin and which belongs to the province of Lima, is a young district whose population is mostly under 25 and so its young workforce is important and becomes a socioeconomic development lever, it is noted for its natural resources and cultural heritage, which are part of its tourist attraction; tourism is precisely one of its main sources of income along with agriculture and industrial activities such as construction.

In recent years, even though Cieneguilla presents improvements in areas such as public security and district government organization, they still need to be enhanced and also reinforce areas that represent weakness such as health management, technology, education and environmental management.

Although Cieneguilla has different factors of growth, can not yet stand above other districts that have similar characteristics and economic activities like its neighbors at the Lurin River basin districts of Pachacamac and Lurin, which are its direct competitors.

The strategic process obtained as a result the strategies that ensure the achievement of all long-term goals defined for Cieneguilla district, in order to enhance their strengths to maximize the strengths of Cieneguilla, as well as strategies to strengthen its weaknesses, in order to allow Cieneguilla, young district and with many potential factors, stand out from its competitors.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General de Cieneguilla	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión	12
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa	20
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional	25
3.1.3 Principios cardinales	32
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Cieneguilla	34
3.2 Análisis Competitivo del Perú	37
3.2.1 Condiciones de los factores.....	37
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	40
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	50
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	52

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Cieneguilla.	54
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	55
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	55
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	57
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	61
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	63
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	65
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	66
3.5 El Distrito de Cieneguilla y sus Competidores.....	67
3.5.1 Condiciones de los factores.....	68
3.5.2 Condiciones de la demanda.....	69
3.5.3 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.	74
3.5.4 Industrias relacionadas y de apoyo.	74
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	75
3.7 Conclusiones.....	76
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	78
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	78
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	78
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	83
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).	83
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	89
4.1.5 Recursos humanos (H).	94
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).	105
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	106
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	106

4.3 Conclusiones.....	108
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	110
5.1 Intereses del Distrito de Cieneguilla.....	110
5.2 Potencial del Distrito de Cieneguilla	112
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Cieneguilla.....	117
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Cieneguilla (MIO).....	119
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	119
5.6 Conclusiones.....	120
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	122
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	122
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	122
6.3 Matriz Interna Externa (MIE)	127
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)	129
6.5 Matriz de Decisión Estratégica(MDE)	131
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	132
6.7 Matriz Rumelt (MR).....	135
6.8 Matriz de Ética (ME).....	136
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	137
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	137
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	141
6.12 Conclusiones.....	143
Capítulo VII: Implementación Estratégica	144
7.1 Objetivos de Corto Plazo	144
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	146
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	149

7.4 Estructura de la Organización.....	151
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	153
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	153
7.7 Gestión del Cambio	154
7.8 Conclusiones.....	155
CapítuloVIII: Evaluación Estratégica.....	156
8.1 Perspectivas de Control	156
8.1.1 Aprendizaje interno.....	156
8.1.2 Procesos	156
8.1.3 Clientes.....	157
8.1.4 Financiera.....	157
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	158
8.3 Conclusiones.....	160
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Cieneguilla	161
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Cieneguilla.....	161
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas.....	162
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	162
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	163
9.5 Conclusiones.....	164
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	165
10.1 Plan Estratégico Integral.....	165
10.2 Conclusiones Finales	165
10.3 Recomendaciones Finales.....	167
10.4 Futuro del Distrito de Cieneguilla	169
Referencias.....	171

Apéndice: Políticas de Estado..... 186



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Delitos Denunciados en el Distrito de Cieneguilla</i>	3
Tabla 2.	<i>Intervención del Serenazgo del Distrito de Cieneguilla</i>	4
Tabla 3.	<i>Recursos Turísticos del Distrito de Cieneguilla</i>	5
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	24
Tabla 5.	<i>Perú: Población Económicamente Activa por Nivel Educativo Alcanzado</i>	48
Tabla 6.	<i>Propuestas de Priorización de Sectores Productivos en el Perú</i>	52
Tabla 7.	<i>Índice de Ciudades Verdes de América Latina</i>	66
Tabla 8.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	67
Tabla 9.	<i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Distrito de Cieneguilla y sus Competidores</i>	68
Tabla 10.	<i>Principales Indicadores Económicos 2007 – 2011: Lima</i>	69
Tabla 11.	<i>Establecimientos Censados según Actividad Económica 1993 – 1994 y 2008: Lima</i>	70
Tabla 12.	<i>Principales Estadísticas Municipales 2007 – 2011: Lima</i>	71
Tabla 13.	<i>Cantidad de turistas por año</i>	72
Tabla 14.	<i>Capacidad instalada de servicios de alojamiento por distrito</i>	73
Tabla 15.	<i>Ocupación de hoteles en la región de Lima</i>	73
Tabla 16.	<i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) de los Distritos de Cieneguilla, Antioquia y Langa</i>	74
Tabla 17.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	75
Tabla 18.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	76
Tabla 19.	<i>Población Ocupada de 14 y más Años de Edad del Distrito de Cieneguilla (por Ocupación)</i>	86

Tabla 20.	<i>Población Ocupada de 14 y más Años de Edad del Distrito de Cieneguilla (por Rama de Actividad Económica)</i>	87
Tabla 21.	<i>Perú: Establecimientos Censados por Categoría del Establecimiento, Según Ámbito Político, Administrativo y Actividad Económica.....</i>	88
Tabla 22.	<i>Balance General de la Municipalidad de Cieneguilla – 2010.....</i>	90
Tabla 23.	<i>Fuentes de Ingreso y Uso de Fondos de la Municipalidad de Cieneguilla – 2012.....</i>	92
Tabla 24.	<i>Comités de Vaso de Leche del Distrito de Cieneguilla.....</i>	101
Tabla 25.	<i>Índice de Desarrollo Humano Distrital del Distrito de Cieneguilla.....</i>	102
Tabla 26.	<i>Población Estimada y Proyectada por Años del Distrito de Cieneguilla.....</i>	102
Tabla 27.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....</i>	107
Tabla 28.	<i>Matriz de Intereses del Distrito de Cieneguilla (MIO).....</i>	119
Tabla 29.	<i>Matriz FODA Para el Distrito de Cieneguilla.....</i>	123
Tabla 30.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del Distrito de Cieneguilla.....</i>	124
Tabla 31.	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes.....</i>	125
Tabla 32.	<i>Matriz de Decisión (MD) del Distrito de Cieneguilla.....</i>	133
Tabla 33.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Cieneguilla.....</i>	134
Tabla 34.	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de Cieneguilla.....</i>	136
Tabla 35.	<i>Matriz de Evaluación de Ética del Distrito de Cieneguilla.....</i>	138
Tabla 36.	<i>Estrategias Retenidas para el Distrito de Cieneguilla.....</i>	139

Tabla 37.	<i>Estrategias de Contingencia para el Distrito de Cieneguilla</i>	139
Tabla 38.	<i>Estrategias Retenidas vs. Objetivos de Largo Plazo para el Distrito de Cieneguilla</i>	140
Tabla 39.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	142
Tabla 40.	<i>Objetivos de Largo Plazo Versus los Objetivos de Corto Plazo</i>	145
Tabla 41.	<i>Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo (OCP 1.1 – OCP 4.3)</i>	147
Tabla 42.	<i>Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo (OCP 5.1 – OCP 7.4)</i>	148
Tabla 43.	<i>Balanced Scorecard (Perspectivas Financiera y Perspectiva Cliente</i>	158
Tabla 44.	<i>Balanced Scorecard (Perspectiva Procesos y Perspectiva Interna)</i>	159
Tabla 45.	<i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Cieneguilla</i>	170



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Ubicación Geográfica del Distrito de Cieneguilla.....	1
<i>Figura 2.</i>	Totales de Polvo Atmosférico Sedimentable Julio – Agosto 2008.....	7
<i>Figura 3.</i>	Producto Bruto Interno 1992- 2012.....	27
<i>Figura 4.</i>	Ingreso Nacional Bruto Per Cápita del Perú 2003 – 2011.....	28
<i>Figura 5.</i>	Proyección del PBI Según el Reporte de Inflación del BCRP.....	41
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento del PBI e Inflación de América Latina en el 2010.....	42
<i>Figura 7.</i>	Variación del Riesgo Enero 2011– Agosto 2012.....	43
<i>Figura 8.</i>	Inflación en América Latina 2010.....	44
<i>Figura 9.</i>	Inflación de las Ciudades del Perú 2010.....	44
<i>Figura 10.</i>	Proyecciones de Inflación en América Latina 2012 – 2013.....	45
<i>Figura 11.</i>	Perú Urbano: Variación Anual del Empleo en Empresas.....	46
<i>Figura 12.</i>	Exportaciones por Sector Económico (2009).....	49
<i>Figura 13.</i>	Exportaciones por Destinos en 2010.....	50
<i>Figura 14.</i>	Importaciones por Grupo.....	50
<i>Figura 15.</i>	Cuadro del Cálculo de la Demanda de Turistas.....	72
<i>Figura 16.</i>	Población Total por Grupos de Edades del Distrito de Cieneguilla.....	95
<i>Figura 17.</i>	Cantidad de Habitantes en Viviendas Particulares del Distrito de Cieneguilla.....	96
<i>Figura 18.</i>	Total de Hogares por Tipo de Posesiones del Distrito de Cieneguilla.....	97
<i>Figura 19.</i>	Cantidad de Viviendas Particulares por Tipo de Área del Distrito de Cieneguilla.....	97
<i>Figura 20.</i>	Población por Nivel de Estudio Alcanzado de los Pobladores del Distrito de	

Cieneguilla.....98

Figura 21. Población Total por Afiliación de Seguro de Salud del Distrito de Cieneguilla.....104

Figura 22. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del Distrito de Cieneguilla.....125

Figura 23. Matriz Interna Externa del distrito de Cieneguilla.....129

Figura 24. Matriz Gran Estrategia del Distrito de Cieneguilla.....131

Figura 25. Organigrama del Municipio Distrital de Cieneguilla.....152



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2008).

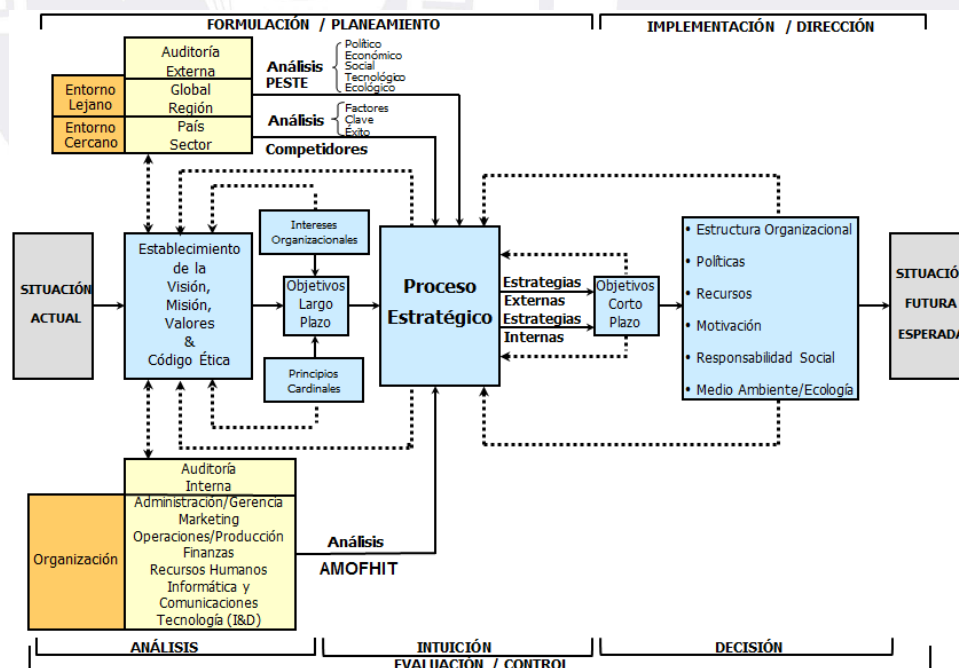


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

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

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

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

Capítulo I: Situación General de Cieneguilla

1.1 Situación General

Cieneguilla es un distrito que pertenece al conglomerado de municipalidades de Lima Metropolitana. Fue creada en el gobierno de Juan Velasco Alvarado el tres de marzo de 1970 mediante Decreto Ley 18166. Cieneguilla es un distrito joven, antes de su creación política pertenecía a la jurisdicción de Pachacámac. Este distrito cuenta con una superficie de 240.33 km² y se encuentra a 12°04'59" de latitud sur y 76°46'00" de longitud oeste; limita por el norte con los distritos de Ate Vitarte, Chaclacayo y Antioquia (Huarochirí); por el sur y oeste con el distrito de Pachacámac y por el este con el distrito de Antioquia (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011). Cieneguilla está ubicada en la parte media baja de la cuenca del río Lurín, en la provincia de Lima, entre los 600 msnm (cauce del río) y 1,000 msnm (Las Cumbres o Huaycán) como se aprecia en la Figura 1.



Figura 1. Ubicación Geográfica del Distrito de Cieneguilla. Tomado de “Banco de Información Distrital”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011a. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-cieneguilla>

El distrito de Cieneguilla cuenta con una población de 26,725 habitantes, con una tasa de crecimiento del 8.09 % con relación al censo de 1993 (INEI, 2007). Los hombres

representan el 58.18% mientras que las mujeres el 41.82%; asimismo, el 97.98% de la población vive en la zona urbana y sólo el 2.22% en la zona rural. En relación a la pobreza, Cieneguilla cuenta con un 8% de pobreza extrema (INEI, 2007) y se ubica en el puesto 46 del Índice de Desarrollo Humano (IHD) con relación a los demás distritos de Lima Metropolitana (Human Development Report, 2009). La población de Cieneguilla se distribuye en cinco grandes sectores, los cuales se distribuyen a su vez en un total de 50 centros poblados. Sin embargo, todos estos centros presentan un grave problema común que es la falta de titularidad de la propiedad. Es por ello que en la actualidad existe un 74% de hogares sin títulos de propiedad generando un problema de ingresos para el distrito (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013b). Asimismo, la Municipalidad del distrito de Cieneguilla cuenta con un total de 13,084 predios y 9,471 contribuyentes (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

En cuanto a la infraestructura vial, el distrito de Cieneguilla cuenta con dos vías principales de doble sentido que comunican a la mayoría de sus centros poblados: la avenida Nueva Toledo y la vía paralela al río. Existen pocas vías asfaltadas y a su vez estas carecen de veredas y de áreas de parqueo. Por otro lado, las vías transversales se encuentran deterioradas, lo cual evidencia una falta de mantenimiento y de un esquema articulado y equitativo con respecto a otros lugares del mismo distrito.

Con relación a los temas de salud, el distrito de Cieneguilla solo cuenta con un centro médico implementado en Tambo Viejo, el cual ha sido financiado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Asimismo, durante el 2011 la Municipalidad invirtió en el mejoramiento y equipamiento del puesto médico Nueva Gales; así como en la ampliación, mejoramiento y equipamiento del puesto de salud del Centro Poblado Rural Huaycán de Cieneguilla (Municipalidad de Cieneguilla, 2011).

En el aspecto educativo, la tasa de analfabetismo del distrito de Cieneguilla es considerado como uno de los más altos con 4.1% (INEI, 2007). Asimismo, ocupó el puesto 49 en el ranking de los distritos con población alfabeta a nivel de Lima Metropolitana (INEI, 2007). Adicionalmente, el distrito sólo cuenta con un instituto público de educación superior reconocido, el Instituto Tecnológico Público Magda Portal de Cieneguilla (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana [DRELM], 2011).

En seguridad, tal como se aprecia en la Tabla 1, los delitos han venido decreciendo en más del 50%. Mientras que en el 2009 se registraban 237 actos delincuenciales, en el 2011 llegaron a 110; lo cual permite avizorar un panorama positivo para la seguridad de los ciudadanos del distrito (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013b).

Tabla 1

Delitos Denunciados en el Distrito de Cieneguilla

Tipo de delito		2009	2010	2011
Homicidios	Con arma de fuego	1	0	0
	Con arma blanca	0	2	0
	Con objeto contundente	0	0	0
Robo agravado		13	8	6
Hurto agravado		16	7	8
Contra el cuerpo y la salud	Con arma de fuego	2	10	5
	Con arma blanca	5	6	2
	Con objeto contundente	22	15	7
	Otros	46	25	7
Contra el patrimonio		46	62	45
Contra la seguridad pública		21	20	11
Contra la seguridad económica	Estafas	1	0	0
Contra la libertad	Secuestros	0	0	0
	Secuestros al paso	0	0	0
	Violaciones (-) 18 edad	2	3	3
	(+) 18 edad	2	0	0
	Intento de violación	5	4	0
	Tocamientos indebidos	3	3	0
	Exhibicionismos y actos contra el pudor	0	2	0
Usurpación		52	35	16
Total de delitos denunciados		237	202	110

Nota. Tomado de "Presentación del Estudio Línea Base Plan de Desarrollo Concertado 2012 – 2012", Municipalidad de Cieneguilla, 2013. Recuperado de <http://municieneguilla.gob.pe/gestion-2011-2014/p-d-l-c>

En cuanto a delitos contra el orden público, así como de violencia familiar, éstos son denunciados a las fuerzas de serenazgo del distrito de Cieneguilla. Según se aprecia en la Tabla 2 el mayor tipo de delito en el cual intervienen las fuerzas de serenazgo es de violencia familiar con 39% (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013b).

Tabla 2

Intervención del Serenazgo del Distrito de Cieneguilla

Intervención de Serenazgo por Tipo de Delito - I Trimestre 2012		
Tipo de Delito	Intervención	%
Violencia familiar	687	39%
Ruidos molestos	528	30%
Alteración del orden público	299	17%
Delitos y faltas	158	9%
Accidentes de tránsito	88	5%
	1760	100%

Nota. Tomado de “Presentación del Estudio Línea Base Plan de Desarrollo Concertado 2012 – 2012”, Municipalidad de Cieneguilla, 2013. Recuperado de <http://municienguilla.gob.pe/gestion-2011-2014/p-d-l-c>

La agricultura es la novena actividad económica a la cual se dedica la población del distrito de Cieneguilla (INEI, 2007). No obstante, la Municipalidad busca hacer competitivo este sector, dado que el perfil económico del distrito en el 2007 fue dominado por esta actividad (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007). En este sentido, Cieneguilla cuenta con un sistema de feria agropecuaria virtual “De la chacra a la olla” (Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [Agrorural], 2012), el cual tiene como objetivo promover el sistema de venta por Internet de los productos agropecuarios y agroindustriales en la zona de Tambo Viejo de Cieneguilla (INICTEL-UNI, 2011).

En relación al turismo, la Municipalidad de Cieneguilla, dentro de su plan operativo, que describe su estructura organizativa, establece un área dedica al turismo, cultura, educación y deporte la cual tiene como responsabilidad la ejecución de programas de promoción de actividades artísticas y culturales para impulsar el turismo, lo cual describe que la gestión municipal es consciente de la fortaleza que puede llegar a representar la gestión

turística en el distrito y que debe tomar acción sobre ella (Municipalidad distrital de Cieneguilla, 2012). El turismo en Cieneguilla se desarrolla principalmente en base a sus recursos naturales los cuales se encuentran en buen estado de conservación y son los principales motivos de visita del turista; asimismo cuenta con manifestaciones culturales y actividades folklóricas que se llevan a cabo y que, tal como se aprecia en la Tabla 3 representan los principales atractivos turísticos del distrito (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013b).

Tabla 3

Recursos Turísticos del Distrito de Cieneguilla (Cantidad y Estado de Conservación)

Atractivo Turístico (Cantidad - Estado)						
Sitios Naturales	Manifestaciones Culturales	Folklore	Acontecimientos Programados	Total	Estado de Conservación	Flujo Turístico
3 - Bueno	3 – Regular	3 - Bueno	4 – Bueno	13 – Buenos	Bueno	Alto

Nota. Tomado de “Presentación del Estudio Línea Base Plan de Desarrollo Concertado 2012 – 2012”, Municipalidad de Cieneguilla, 2013. Recuperado de <http://municipieneguilla.gob.pe/gestion-2011-2014/p-d-l-c>

El turismo como actividad económica a la cual se dedica la población del distrito de Cieneguilla, representa el 10.1%, ubicándose en cuarto lugar debajo de actividades como construcción, lo cual denota el foco que el municipio debe ponerle a esta actividad (INEI, 2007). A partir del 2002, el Perú viene ejecutando el programa Qhapaq Ñan con acciones de identificación, registro, investigación, conservación y puesta en valor de la red vial inca, lo cual permite comprender el gran valor patrimonial de este bien y las posibilidades de lograr su inscripción en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO. El Ministerio de Cultura impulsa en el entorno del Qhapaq Ñan el desarrollo de la población involucrada y busca fortalecer sus procesos de autogestión y autodeterminación cultural (Ministerio de Cultura del Perú, 2013). Uno de los proyectos es aquel de investigación y puesta en uso social en Huaycán de Cieneguilla.

Respecto a las áreas verdes y ecología, el distrito de Cieneguilla cuenta con la disponibilidad de grandes extensiones de áreas verdes, incluyendo zonas boscosas y de recreación (que contribuyen a disminuir los altos niveles de contaminación ambiental), el Concejo Provincial de Lima declaró a Cieneguilla "Distrito Ecológico" mediante el Acuerdo de Concejo N° 323, del 02 de noviembre de 1990 (Espacio vecinal sin fronteras, 2011). El distrito posee un total de 71,349.13 m² de áreas verdes, compuesta por parques (62,107.98 m²) y avenidas arborizadas (9,241.15 m²) (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013). A pesar de ello, el problema de falta de redes de agua y luz en el distrito genera un foco de contaminación latente que puede afectar a la población de Cieneguilla, de la misma manera la existencia de granjas ilegales de cerdos y su condición insalubre se convierte en un peligroso foco infeccioso debido a la gran cantidad de insectos y roedores que abundan (Espacio vecinal sin fronteras, 2011). Asimismo, en el distrito de Cieneguilla se presentan otras fuentes de contaminación ambiental como los gases de vehículos motorizados, ruidos, aguas servidas, y la acumulación y quema clandestina de basura. Para hacer frente al problema de la contaminación, el distrito de Cieneguilla ha destinado recursos para el manejo de residuos sólidos urbanos, contando con vehículos destinados a dicho servicio (7 unidades) así como recursos humanos dedicados a la limpieza pública (38 trabajadores); con dichos recursos se han logrado llegar a recolectar un promedio de 12 toneladas diarias de desechos sólidos (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013b). Sin embargo, a pesar que se han estado recuperando zonas de áreas verdes públicas, se debe señalar que Cieneguilla es parte del tercer centro de acopio de basura ubicado en Lima sureste, cuyo núcleo se ubica en el oeste del distrito de La Molina y el suroeste de Cieneguilla, con un valor de 26.2 t/km² por mes; este núcleo contiene contaminantes sólidos sedimentables, tal como se observa en la Figura 2 (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2008).

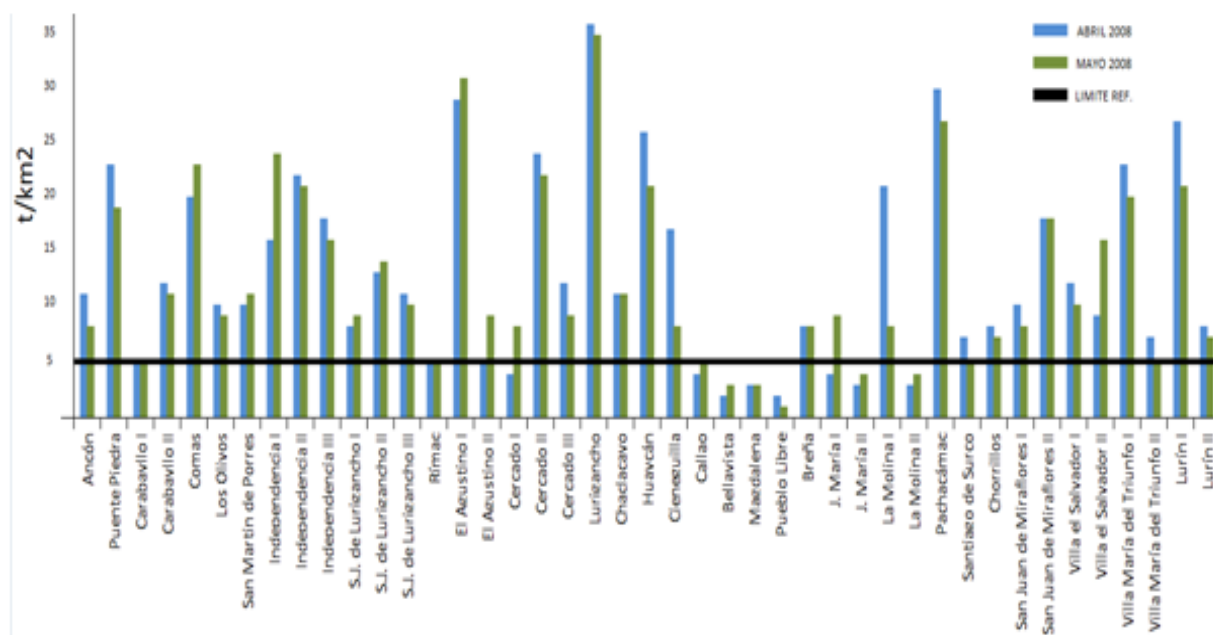


Figura 2. Totales de Polvo Atmosférico Sedimentable Julio – Agosto 2008. Tomado de “Boletín Hidrometeorológico del Perú. Evaluación de la Contaminación Atmosférica en la Zona Metropolitana de Lima-Callao Mayo 2008” por el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), 2008. Recuperado de http://www.senamhi.gob.pe/pdf/bolHidro_ambiente.pdf

La municipalidad distrital de Cieneguilla cuenta con una estructura organizativa en la cual se encuentra el área de Secretaría General y Comunicaciones e Imagen Institucional, la cual tiene como principales responsabilidades el promover una cultura de transparencia de la información, mantener informada a la ciudadanía de las actividades que realiza la municipalidad a través de medios de comunicación y el mantenimiento del portal web institucional, así como difundir los logros del distrito a través de los medios de comunicación para reforzar su imagen y medir la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad a través de encuestas (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012). Asimismo, incorpora dentro de los principales programas de su plan operativo, acciones que buscan un impacto positivo en la imagen institucional como por ejemplo la actividad de conducción y orientación superior que pertenece al programa de acciones centrales gerenciales, el cual tiene como objetivo modernizar la gestión municipal en base a la normatividad pública, tecnologías de la información y comunicaciones, para contribuir al logro de una organización

administrativa más eficiente en término de calidad y simplicidad, lo cual redundará en beneficio de los pobladores y en el fortalecimiento de la imagen institucional. (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

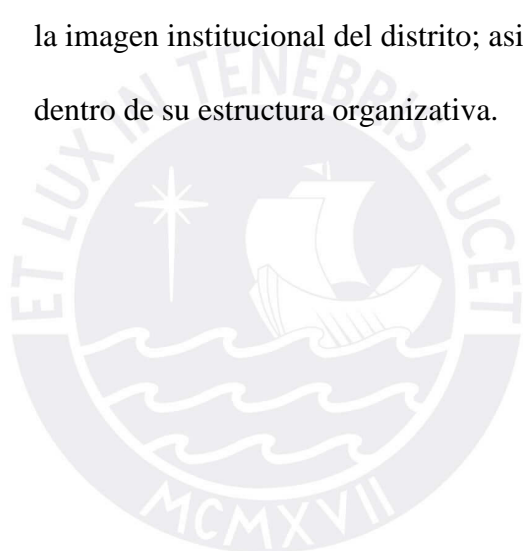
Finalmente, en enero del 2013 se realizó un sondeo a los pobladores del distrito de Cieneguilla sobre diversos aspectos que afectan la imagen del distrito identificándose aspectos como: acopio de maleza, gestión de limpieza distrital y preocupación por limpieza y seguridad con el río Lurín; así como, mayor seguridad ante la delincuencia y violencia familiar, apoyo al artesano para motivación del turismo, uso de material ecológico para la construcción de pistas y veredas, y mejoramiento de pistas y carreteras; siendo aspectos necesarios de analizar y tomar acción por parte de la municipalidad de Cieneguilla (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013a).

1.2 Conclusiones

- 1) La falta de titularidad de la propiedad es uno de los principales problemas del distrito de Cieneguilla, situación que impacta negativamente en los ingresos del distrito.
- 2) La precaria situación de las vías de transporte representa una desventaja frente a otros distritos de Lima.
- 3) El distrito sólo cuenta con un centro de salud que no permite atender la demanda de atención médica actual del distrito.
- 4) Cieneguilla es uno de los distritos con mayor tasa de analfabetismo a nivel de Lima Metropolitana; asimismo, el hecho de contar con una sola institución superior no permite que la mayoría de población joven tenga acceso a una instrucción superior lo cual a largo plazo representará desventaja competitiva para el distrito.
- 5) Si bien el índice de delincuencia ha disminuido en un 50% en los últimos tres años, éste sigue siendo alto, situación que representa un factor negativo para incentivar el

turismo; asimismo, los altos índices de violencia familiar demuestra la falta de educación y valores de la población.

- 6) El distrito tiene como objetivo modificar el perfil competitivo de la agricultura, actualmente cuenta con un sistema de ferias.
- 7) El distrito cuenta con un área dedicada a la promoción del turismo; sin embargo, requiere la ejecución de acciones que permitan el desarrollo sostenible de este sector.
- 8) La falta de redes de agua, luz y acopio de basura en el distrito generan un foco de contaminación latente que puede afectar a la población de Cieneguilla; asimismo, se denota una falta de cultura de la población para el cuidado del medio ambiente.
- 9) La municipalidad de Cieneguilla ha definido acciones para contribuir con la mejora de la imagen institucional del distrito; asimismo, cuenta con un área dedicada a esta labor dentro de su estructura organizativa.



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

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se establecen los principales pilares del planeamiento estratégico. El distrito de Cieneguilla cuenta con la visión y la misión; sin embargo, no se identifican los valores y el código de ética. Considerando la importancia y necesidad de dichos elementos, se han reformulado una visión y una misión con la finalidad de sentar las bases del desarrollo de dicho distrito. En el análisis de estos elementos, se han logrado identificar deficiencias en su formulación.

D'Alessio (2008) indicó lo siguiente: “La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responden a quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos” (p. 65). La visión de Cieneguilla es la siguiente (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011):

La Municipalidad Distrital de Cieneguilla es un gobierno local promotor del desarrollo y líder en el cono este de Lima con una gestión participativa, eficiente y transparente, moderna confiable, con valores, al servicio de la población para alcanzar los objetivos del desarrollo distrital, y elevar la calidad de vida conservando y manteniendo el patrimonio natural y cultural. (p. 8)

Partiendo de dicha definición, no se aprecia la dirección a largo plazo. Si bien se define un panorama general de quiénes son, no se observa un motivo innovador que especifique a dónde se dirigen. Asimismo, la visión define unos objetivos de desarrollo que no precisan el nivel de crecimiento que desean alcanzar. Por otro lado, la misión del distrito de Cieneguilla es la siguiente (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011):

Somos una institución que promueve de forma concertada el desarrollo integral prestando servicios de calidad, maneja los recursos públicos de forma responsable,

administra el territorio del distrito cumpliendo con los objetivos del plan de desarrollo concertado para el bienestar del pueblo de Cieneguilla. (p. 8)

Al respecto, se observa la definición de cuál es el negocio; sin embargo, solo menciona como beneficiarios a la población de Cieneguilla y no a los empleados, turistas u otras personas que visitan el distrito. Además, no se aprecia el uso de innovaciones tecnológicas.

Por lo anterior, se ha procedido a replantear la visión y la misión de la Municipalidad de Cieneguilla. De igual manera, se efectuó un seguimiento a los valores y el código de ética de esta municipalidad, los cuales no fueron identificados. Al respecto, se ha procedido con la evaluación y análisis de la situación actual y de la situación esperada de Cieneguilla para su elaboración.

2.2 Visión

Según D'Alessio (2008), la visión responde la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? e implica un enfoque a largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización que se analice. Por consiguiente, en el análisis elaborado, se observó la necesidad de entender la naturaleza del negocio para fijar un futuro retador para la Municipalidad de Cieneguilla. La visión propuesta es la siguiente:

Para el 2025, el distrito de Cieneguilla será reconocido como el primer distrito turístico recreacional de Lima Metropolitana y con el mejor desarrollo socio-económico cultural e imagen institucional gracias a su gestión en salud, cobertura de los principales servicios públicos, educación y seguridad; cuidado de su medio ambiente y preservación de los recursos naturales y patrimonios culturales representativos de su geografía.

2.3 Misión

De acuerdo con D'Alessio (2008), la misión es el catalizador que permite que la trayectoria hacia el cambio sea alcanzada y debe responder a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?, lo cual la organización debe llevar correctamente a cabo para obtener éxito. La misión propuesta hasta el 2020 para el distrito de Cieneguilla es la siguiente:

Promover el desarrollo socioeconómico del distrito de Cieneguilla mediante una gestión económica y administrativa eficiente que permita potenciar los recursos del distrito y generar las condiciones necesarias para su desarrollo, focalizando esfuerzos en el sector turismo y otros sectores potenciales, de modo que sea un destino rentable para la inversión nacional y extranjera y que permita asegurar la calidad de vida del poblador de Cieneguilla, a través de programas de desarrollo integral con tecnologías de punta, acceso a la educación, la salud y a los principales servicios públicos.

2.4 Valores

D'Alessio (2008) indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encauzan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Además, los valores son imprescindibles para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas. En tal sentido, se proponen los siguientes valores como lineamientos de acción:

- El bien común: Las autoridades y servidores de la municipalidad tienen como prioridad, en el desarrollo de sus acciones, el logro del bienestar permanente de la población y del distrito de Cieneguilla. Para ello, es vital el apoyo y participación de todos los residentes del distrito, dado que se busca el beneficio de los ciudadanos, instituciones y autoridades del distrito de Cieneguilla, orientando los

esfuerzos al progreso integral del distrito y por ende a mejorar la calidad de vida de la población de Cieneguilla.

- **Honestidad y transparencia:** Se debe trabajar con legitimidad, integridad moral y ética profesional, que permitan generar confianza a través del desarrollo de una gestión transparente, informando en forma clara y precisa a la población el resultado de su gestión. La honestidad y la transparencia en las acciones e información brinda seguridad a todos los residentes del distrito e inspira fortaleza y claridad en las ideas. La población de Cieneguilla debe enfrentar con valor sus propios defectos y en conjunto con el apoyo de la Municipalidad de Cieneguilla superarlos en forma eficaz.
- **Respeto:** Es necesario reconocer y apreciar de manera integral el valor de la persona con sentido de equidad y justicia, y de respeto a las leyes, entre las personas independientemente de su lugar de origen o residencia, y principalmente respetar el medio ambiente que nos rodea. Se debe aplicar el respeto como una habilidad esencial para vivir la vida de manera satisfactoria en proyección a los objetivos de la población del distrito de Cieneguilla.
- **Cooperación:** Se valora el esfuerzo cooperativo en el desarrollo del trabajo de sus autoridades y servidores para el logro del bien común del distrito. El trabajo cooperativo en el distrito de Cieneguilla no compite sino que suma esfuerzos con respeto, solidaridad, libertad y responsabilidad para el logro de objetivos en los que cada integrante da lo mejor de sí mismo para el bien de todos.
- **Responsabilidad:** Para realizar su trabajo y cumplir con sus funciones en beneficio de la comunidad en concordancia con los demás valores del distrito, cada autoridad y servidor municipal debe responder por sus actos y asumir la responsabilidad que corresponda de acuerdo con su competencia en la

organización municipal. Asimismo, la población del distrito de Cieneguilla debe conocer sus responsabilidades para con el distrito y ser consciente de la importancia de asumirlas; así también, debe conocer las responsabilidades de sus autoridades para vigilar su cumplimiento y exigencia de ser el caso. Este valor está en la conciencia de la persona, por ello se trabajará en la concientización y educación de la población del distrito, principalmente de los jóvenes, a fin que les permita reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos y estar atentos a cada acontecimiento que suceda.

- **Democracia participativa:** Debe haber una gestión democrática y participativa, en todos los niveles de la organización y de la población de Cieneguilla, a fin de integrar cada vez más a los miembros de la comunidad en la gestión municipal como expresión de una cultura superior al servicio de la democracia local. Los ciudadanos deben tener el derecho y la libertad de expresarse, tomar parte de las decisiones importantes de su distrito y del país. El derecho de cada persona es ejercer su soberanía y libertad para expresarla con el apoyo de las autoridades principalmente de la Municipalidad de Cieneguilla.
- **Calidad:** Consiste en el desarrollo eficaz de las actividades y proyectos, que asegure la satisfacción de las expectativas crecientes de la población del distrito para garantizar la competitividad. A ello, se suma la satisfacción de la población como resultado de un esfuerzo arduo de las autoridades que lideran este desarrollo. Las dimensiones en las cuales se debe desarrollar la calidad son: técnica, la cual engloba aspectos tecnológicos necesarios para el desarrollo del distrito; humana, la cual cuida las buenas relaciones en el distrito (vinculado a los valores de cooperación, respeto, bien común, honestidad, transparencia) y económica, la cual está relacionada a la gestión económica del distrito llevado a

cabo por la Municipalidad de Cieneguilla minimizando costos tanto para el municipio como para la población del distrito.

- **Innovación:** Se trata del fomento de la generación de ideas originales y creativas que incluyan nuevas tecnologías mediante la participación activa de los miembros de la comunidad, autoridades y servidores, y cuya aplicación genere cambios sustanciales y exitosos. Del mismo modo que en el valor de la calidad, las áreas en las cuales se debe distribuir la aplicación de la innovación en el distrito son las áreas técnicas, de servicios, sociales y sobretodo de modelos de negocio, la cual es importante para mantener la base para la creación de vías de desarrollo y expansión, motivándose por atender las necesidades de la población que actualmente no están cubiertas en el distrito de Cieneguilla.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2008) describió el código de ética como el lugar en el cual se establece el consenso mínimo sobre lo ético y se enfatizan los principios de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, y debe explicitar los deberes y derechos.

Para el distrito de Cieneguilla, se propone el siguiente código de ética que dirigirá la conducta que reafirmará los valores del distrito:

- El distrito de Cieneguilla vela por la honestidad y justicia en todo ámbito desde cualquier trato directo entre las autoridades para con el ciudadano así como en cualquier gestión de negocio con empresas privadas.
- El distrito de Cieneguilla vela por el respeto y trato cordial entre sus pobladores, y entre sus pobladores y cualquier visitante.
- El distrito de Cieneguilla vela por la aceptación sin discriminación, aplicada en cualquier toma de decisión considerando a todo ciudadano con derecho de opinión

sin discriminación alguna; asimismo, se brinda la bienvenida a cualquier visitante que quiera disfrutar del atractivo turístico patrimonial de Cieneguilla.

- El distrito de Cieneguilla vela por el desarrollo de su población mediante programas de alimentación a los menores así como programas de educación y de inclusión laboral.
- El distrito de Cieneguilla vela por el cuidado de su patrimonio cultural, considerándolo como un factor fundamental para el desarrollo del distrito no solo por el atractivo turístico que representa sino también por su historia y riqueza natural.
- El distrito de Cieneguilla vela por la calidad en la atención al turista o visitante que llega a Cieneguilla para disfrutar de su clima, sus facilidades de recreación y patrimonio cultural, lo cual es un factor fundamental del desarrollo económico distrital.

Por otro lado, se han definido las siguientes responsabilidades:

Responsabilidades principales del Alcalde del distrito de Cieneguilla:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley, los derechos del Gobierno, las ordenanzas, y los acuerdos de Consejo.
- Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones y órdenes que reciba el Presidente de la República y del respectivo Gobernador.
- Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios, con la finalidad de cumplir con los objetivos esenciales para el desarrollo y crecimiento del distrito de Cieneguilla.
- Presentar oportunamente al consejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de

renta y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del municipio. Asimismo, comunicar dichos proyectos en forma transparente a la población de Cieneguilla.

- Velar por el buen desempeño de sus funciones del municipio.
- Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto.
- Velar por la seguridad, el desarrollo integral, la salud, la educación, la preservación del patrimonio cultural y arqueológico y el cuidado del medio ambiente, del distrito de Cieneguilla.

Responsabilidades de las empresas y/o instituciones instaladas en el distrito de Cieneguilla:

- Cumplir las reglas y ordenanzas establecidas en el distrito con respecto al cuidado del medio ambiente, la seguridad, la salud, la educación, la preservación del patrimonio arqueológico y cultural de la población.
- Respetar y obedecer a las leyes, estatales y locales.
- Participar en comunidad.
- Respetar los derechos, creencias y opiniones de los demás incluyendo las autoridades del distrito y del país, visitantes, ciudadanos, instituciones y/o organismos internos como externos del país.
- Cuidar el medio ambiente preservando los recursos naturales y el patrimonio arqueológico del distrito.

Responsabilidades de los visitantes:

- Cumplir las reglas y ordenanzas establecidas en el distrito con respecto al cuidado del medio ambiente, la seguridad, la salud, la educación, la preservación del patrimonio arqueológico y cultural de la población.

- Respetar los derechos, creencias y opiniones de los demás incluyendo otros visitantes, ciudadanos, instituciones y/o organismos internos como externos del país.
- Cuidar el medio ambiente preservando los recursos naturales y el patrimonio arqueológico del distrito.

Responsabilidades principales del ciudadano:

- Apoyar y defender la Constitución.
- Permanecer informado de las cuestiones que afectan a su comunidad.
- Respetar y obedecer a las leyes, estatales y locales.
- Respetar los derechos, creencias y opiniones de los demás incluyendo visitantes, instituciones y/o organismos internos como externos del país.
- Participar en comunidad.
- Perseguir los ideales de la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad.
- Pagar la renta, los impuestos locales y estatales de manera honesta y siempre a tiempo.
- Votar en las elecciones públicas.
- Defender sus derechos y el de su familia con respeto, responsabilidad, honestidad, transparencia, democracia participativa por el bien común.
- Cuidar el medio ambiente preservando los recursos naturales y el patrimonio arqueológico del distrito.

2.6 Conclusiones

- 1) La visión y la misión con que cuenta la Municipalidad de Cieneguilla no cumplen totalmente con los aspectos básicos requeridos para un planeamiento estratégico; por ello, se propone una reformulación innovadora de ambos elementos que añade un

desarrollo integral no solo de la población de Cieneguilla sino también de los empleados, turistas, entre otros.

- 2) Se han definido los valores y el código de ética del distrito de Cieneguilla, los cuales también se consideran fundamentales para que sirvan de guía a los empleados.
- 3) Es importante que la visión, la misión, los valores y el código de ética creen un sentido de urgencia y cumplimiento de los mismos, y otorguen un panorama general que identifique el futuro de la organización para establecer una dirección a largo plazo. Por esta razón, se ha considerado en la visión de Cieneguilla elevar la calidad de los de los servicios y desarrollo integral. Es función principal de la Municipalidad de Cieneguilla difundir la visión y misión a todos los pobladores del distrito, así como sus valores y ética.
- 4) Las responsabilidades definidas para los residentes del distrito de Cieneguilla, las autoridades y las instituciones que radican en el distrito tiene como objetivo que todos tengan conocimiento de las obligaciones para con el distrito y las cumplan dentro del marco de los valores y la ética como pilares del distrito de Cieneguilla.

Capítulo III: Evaluación Externa

Según D'Alessio (2008), se debe considerar una visión global, la cual indicará cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él. Por ello, en el presente capítulo, se efectuará el análisis del entorno empleando tres herramientas: (a) el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, (b) el Diamante de Competitividad de Porter, y (c) el análisis del entorno PESTE.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). En el Perú, en el 2002 se dio un gran paso respecto a este punto cuando se reunieron los principales representantes de los partidos políticos representativos en el Congreso, de la sociedad civil y del Gobierno para la firma del Acuerdo Nacional, en el cual se sintetizaron las políticas de Estado del Perú (Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Dichas políticas fueron agrupadas en cuatro grandes objetivos (ver Apéndice). Asimismo, considerando tanto lo indicado en la Constitución del Perú como en los objetivos base del Acuerdo Nacional y las Políticas de Gobierno del Perú, se presentan los siguientes intereses nacionales: (a) seguridad nacional, (b) democracia y Estado de derecho, (c) equidad y justicia social, (d) competitividad, (e) eficiencia del Estado y (f) pacificación del país.

Seguridad nacional. Es el pilar sobre el cual se pueden sentar las bases para un desarrollo sostenible. Con tal finalidad, el Congreso de la República del Perú aprobó la Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (Ley 28478, 2005). El Sistema de Seguridad y Defensa Nacional es el conjunto interrelacionado de elementos del Estado cuyas funciones están orientadas a garantizar la Seguridad Nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la Defensa Nacional. Mediante esta ley se

otorga legitimidad y funciones al Consejo de Seguridad Nacional que es el más alto órgano de decisión del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, que bajo la presidencia del Presidente de la República establece la Política que orienta la conducción de la Defensa Nacional. En tal sentido, el Estado Peruano que es responsable constitucional de garantizar la Seguridad de la Nación, ha adoptado como la política del Estado el Acuerdo Nacional (CEPLAN, 2011), el cual la finalidad de orientar la correcta selección, preparación y utilización de los medios del Estado para la obtención y mantenimiento de la Seguridad Nacional. Asimismo, el Perú el Perú reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio y de su patrimonio, así como la protección y consecución de sus intereses, aspiraciones y objetivos, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío. Adicionalmente, tiene como política para la Seguridad Nacional; el preservar la independencia, soberanía, integridad del territorio y los intereses nacionales; y maximizar el poder nacional y proyectarlo, para mantener al país libre de amenazas o en condiciones de enfrentarlas exitosamente. Finalmente, cuenta con políticas definidas por cada uno de sus cinco objetivos de Defensa Nacional: i) Mantenimiento de la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales; ii) Fortalecimiento del sistema político democrático; iii) Condiciones Económico-Estratégicas que aseguren la paz, la integración y la prosperidad; iv) Fortalecimiento de la conciencia e identidad nacional; y v) Protección y promoción de los intereses nacionales en el ámbito internacional (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

Democracia y Estado de derecho. Durante los últimos años, el Perú viene atravesando un proceso de recuperación de la democracia y la concientización sobre su importancia. El 58% de los jóvenes entre 18 y 29 años encuestados reconocieron la democracia como una necesidad para alcanzar el progreso (Programa de las Naciones Unidas

para el Desarrollo [PNUD], 2008). El Estado peruano, definido por la Constitución Nacional de 1993 (arts. 43° y 3°), formalmente asume las características básicas del Estado Social y democrático de Derecho; es decir, se sustenta en los principios esenciales de soberanía popular, distribución o reconocimiento sustantivo de los Derechos Fundamentales, separación o independencia de las funciones supremas del Estado y supervisión constitucional.

Principios de los cuales se deriva la igualdad ante la ley y el necesario reconocimiento de que el desarrollo del país se realiza en el marco de una economía social de mercado. Asimismo, el Perú es una República democrática y social (art. 43° de la Constitución) y enfatizar que la fuente del poder político es el pueblo, que el origen de la República como forma de gobierno es popular, y que en este sentido, el Estado debe estar orientado a alcanzar los fines y aspiraciones de las grandes mayorías, resumidos en la voluntad social (art. 44° de la Constitución). De otro lado, formalmente es también un Estado Social, que no sólo vela por una justa distribución de poder o democracia política, sino también el cumplimiento de una equitativa distribución y redistribución de bienes y servicios económicos y que realmente no sucede (Derecho & Sociedad, 2008).

Equidad y justicia social. El crecimiento económico brinda las herramientas necesarias para alcanzar la justicia social: sin crecimiento económico no existiría riqueza para distribuir. En los últimos años, los indicadores de pobreza han descendido de manera significativa; en el 2011, el 27.8% de la población del país se encontraba en situación de pobreza, es decir, 28 de cada 100 personas tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos; en los años 2010 y 2011, la incidencia de la pobreza disminuyó en 3.0 puntos porcentuales y, en el período 2007-2011, decreció en 14.6 puntos porcentuales, al pasar de 42.4% a 27.8% (INEI, 2012b).

Dichos resultados expresan el interés del Gobierno por transmitir los beneficios logrados por el crecimiento económico; asimismo, en la actualidad, la justicia social se

expresa en la presencia de peruanos que cuenten con servicios básicos, con acceso a la atención de salud y a la educación, que sean alfabetos, que posean títulos de propiedad y que dispongan de acceso a infraestructura de caminos que les brinde conectividad con el mundo globalizado.

Competitividad y eficiencia. La competitividad y la eficiencia de un país son cruciales para el desarrollo del mismo; en relación con este punto, el Perú en el 2012 ocupó el puesto 61 del *ranking* mundial de competitividad y el 57 en eficiencia (World Economic Forum [WEF], 2012). El reto del Perú es mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región y de mayor reducción de la pobreza y la desigualdad; este desafío de asegurar que el país continúe creciendo a tasas sostenidas por encima del 6% por lo menos durante los próximos 15 años, impone una serie de importantes retos de política pública, que implican la adopción de medidas destinadas a elevar la competitividad y productividad del país. Para ello se requiere: i) la mejora sustancial del capital humano; ii) la reducción de la brecha de infraestructura a través de Asociaciones Público-Privadas; iii) la simplificación administrativa para fomentar la inversión y facilitar la formalización y el desarrollo empresarial; iv) el impulso a la innovación tecnológica y tecnologías de la información; v) diversificar la oferta productiva con base a una estrategia de mayor valor agregado, mediante el fomento de la calidad, nuevos instrumentos de desarrollo productivo y fomento de la libre competencia e internacionalización, vi) mayor profundización financiera y desarrollo del mercado de capitales; y vii) diseñar acciones de sostenibilidad ambiental (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012).

Pacificación del país. El Perú ha tenido grandes problemas internos que dañan su imagen a nivel mundial. Casos como los del VRAE o Conga solo demuestran que el país necesita una mayor intervención del Estado en dichas zonas para lograr la pacificación de las mismas y la concientización de la ciudadanía. El proceso de pacificación debe ir de la mano

con reformas que permitan cubrir las necesidades básicas de dichas poblaciones (mejores niveles de educación, seguridad, hospitales, entre otros). En tal sentido, el Estado Peruano en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado, a fin de garantizar su seguridad, base indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos. Por ello, uno de los principales fundamentos es la participación de la sociedad peruana en la solución de los conflictos internos y externos, a fin que las personas y organizaciones de la sociedad civil se identifiquen con la acción del Estado y se sumen al esfuerzo para resolver los conflictos. Asimismo, la estrategia de seguridad del Perú es defensiva-disuasiva, es decir, la acción militar a través de las Fuerzas Armadas, es el último recurso que empleará el Estado Peruano para actuar exclusivamente en su defensa. Las Fuerzas Armadas están regidas por valores éticos y morales; son modernas, flexibles, eficientes, eficaces y de acción conjunta, con capacidad para enfrentar las amenazas (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

A continuación, en la Tabla 4, se aprecian los intereses del Perú y la relación existente entre ellos y los países de la región.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Seguridad nacional		Chile (O)	Brasil (C) Colombia (C)	Ecuador (C) Bolivia (C)
Democracia y Estado de derecho		EEUU (C) Chile (C)		
Equidad y justicia social			Brasil (C)	
Competitividad		Chile (C) Brasil (C) Colombia (C)		
Eficiencia del Estado		Chile (C) Brasil (C) Colombia (C)		
Pacificación del país		México (C) Colombia (C)		
Protección del medio ambiente			Brasil (C) Colombia (C)	

Nota. C = Comunes, O = Opuestos. Asimismo: Supervivencia = Crítico, Vital = Peligroso, Importante = Serio, Periférico = Molesto. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional.

D'Alessio (2008) indicó que, para determinar el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. En cuanto al dominio demográfico, de acuerdo al Censo Nacional 2007, la población del Perú fue de 28'320,764 con una densidad promedio de 21.95 habitantes/km² (INEI, 2007); de igual manera, la población estimada para el 2012 fue de 30'235,875 habitantes con una densidad de 23.44 habitantes/km² (INEI, 2009); a su vez, la tasa de crecimiento poblacional ha ido en descenso y se estima que, para el 2050, llegará a 0.33%, y que la población peruana alcanzará los 40 millones de habitantes (INEI, 2001). Cabe destacar que, aunque el Perú es un país emergente, posee una tasa de mortalidad infantil del 21% antes de cumplir los cinco años de edad, que se encuentra muy por encima de otros países de América Latina; sin embargo, el ciudadano peruano tiene una alta esperanza de vida de alrededor de 76 años (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2011).

Por otro lado, la población peruana es predominantemente urbana (75.9%), y el 47.5% vive en alguna de las 15 ciudades más habitadas. De esta manera, Lima Metropolitana posee la mayor concentración urbana con 8'481,415 habitantes; le siguen (a) la Provincia Constitucional del Callao, con 969,170 habitantes; (b) Arequipa, con 936,464 habitantes; (c) Trujillo, con 914,036 habitantes; y (d) Chiclayo, con 836,299 habitantes. Asimismo, a mediados del 2012, las personas mayores de 65 años representaban alrededor del 6.1% de la población, que tenía como mediana una edad de 25.2 años; es decir, más de la mitad de la población peruana poseía menos de esa edad (INEI, 2012a).

El Perú es un país pluricultural y multiétnico, lo cual se puede apreciar en los idiomas oficiales, de los cuales el español es el más empleado (84.1% de la población); además,

también se hablan el quechua (13%) y el aimara (1.7%), mientras que el resto de lenguas nativas, cuya gran mayoría proviene de la Amazonía, son utilizadas por el 1.2% de la población (INEI, 2007). De la misma manera, en cuanto a los grupos étnicos presentes, los amerindios abarcan alrededor del 45% de la población; los mestizos, el 37%; los blancos, el 15%; y las minorías étnicas (negros, asiáticos, entre otros), alrededor del 3% (Central Intelligence Agency [CIA], 2012).

Geográfico. El Perú, en cuanto a su condición físico – geográfico, se encuentra ubicado geográficamente en la parte central occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,823 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (169 km.). Además, presenta tres zonas naturales o regiones: (a) la costa, (b) la sierra y (c) la selva. Cabe destacar que estas regiones naturales, encierran un gran potencial de recursos naturales, que la habilidad y creatividad del hombre peruano han sido históricamente capaz de explotar (INEI, 1998).

Por otro lado, el Perú cuenta con una extensión de 1'285,216 km², de los cuales 5,220 km² pertenecen a superficies marinas y fluviales, y constituye así el tercer país más grande de Sudamérica, con un terreno equivalente al 0.87% del área del planeta. Ello ubica al Perú en el puesto 20 en comparación con el resto de países del mundo. El territorio peruano se distribuye de la siguiente manera: (a) un 10.6% en la costa, (b) un 31.5% en la sierra, y (c) un 57.9% en la selva. Debido a su accidentada geografía, a causa de la presencia de la Cordillera de los Andes y de las corrientes marinas de Humboldt y El Niño (las cuales proporcionan una riqueza ictiológica única a nivel mundial), es posible la presencia de una variedad de climas a lo largo del territorio peruano, que dependen tanto de la altitud como de la ubicación geográfica dentro del mismo. De esta manera, se pueden encontrar climas desde el desértico, en la costa, como el tropical, en la selva, y el clima helado de los Andes (CIA, 2012).

Económico. Con respecto al dominio económico, el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, inclusive frente a los escenarios de la crisis económica mundial. El crecimiento del PBI se debe principalmente al incremento en el volumen de las exportaciones. Los productos nacionales primarios son aquellos que permiten dicho crecimiento. A continuación, en la Figura 3, se presenta la evolución del PBI entre los años 1992 y 2012 (INEI, 2013).

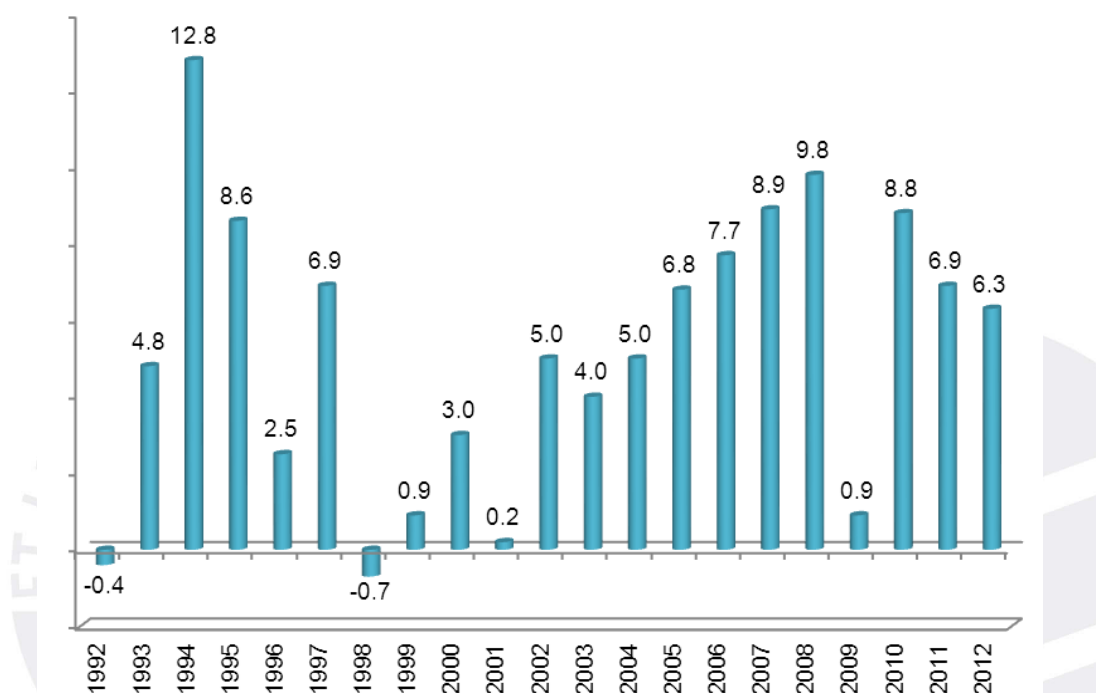


Figura 3. Producto Bruto Interno 1992- 2012 (Variación % Anual). *Información del Índice Mensual de la Producción Nacional. Tomado de “Perú en Cifras – Producción Nacional” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>

En el 2011 el Perú cerró con un PBI per cápita de US\$5,150, superior al de años anteriores, y demostró una tendencia a incrementarlo durante los siguientes años como se observa en la Figura 4 (Banco Mundial [BM], 2012). Además, en el 2011, las exportaciones sumaron US\$46,268 millones, lo que representó un incremento del 30.1% respecto al 2010; el volumen exportado aumentó en 8.5% por mayores envíos de harina de pescado (19.3%), café (27.8%) y productos no tradicionales (20.1%), y destacaron los productos agropecuarios, pesqueros y químicos; asimismo, los precios de las exportaciones aumentaron un 20% en el

2011, y destacó el incremento del precio de oro (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012b). En el 2011, los principales destinos de las exportaciones fueron (a) China, 18.3%; (b) EE.UU., 15.2%; (c) Canadá, 11.4%; (d) Japón, 5.4%; (e) España, 5.3%; (f) Chile, 4.8%; (g) Corea del Sur, 4.6%; (h) Alemania, 4.1%; entre otros (CIA, 2012).

Además, en el 2011, las importaciones sumaron US\$36,967 millones, cantidad mayor en 28.3% a lo registrado durante el año anterior. El volumen importado aumentó 12.8%, en particular, los bienes de consumo duradero, los insumos industriales y los bienes de capital sin materiales de construcción. Este incremento es consistente con el de una economía en expansión, que requiere aumentar sus niveles de inversión y adquirir o renovar capital; también es consistente con una población cuyos niveles de ingreso se incrementan, lo cual se refleja en una mayor demanda de bienes de consumo duradero (BCRP, 2012b). Los principales países de importación fueron (a) EE.UU., 24.5%; (b) China, 13.7%; (c) Brasil, 6.7%; (d) Chile, 5.9%; (e) Ecuador, 4.4%; y (f) Corea del Sur, 4% (CIA, 2012).

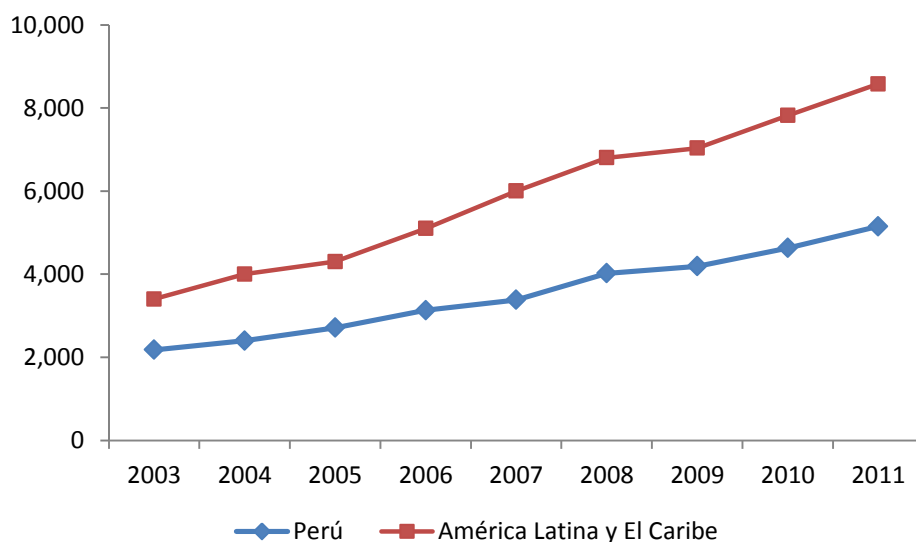


Figura 4. Ingreso Nacional Bruto Per Cápita del Perú 2003 – 2011 (US\$). Tomado del Banco Mundial, 2012. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/PE-XJ-XT?display=graph>

Tecnológico-científico. En cuanto al entorno tecnológico, el Perú es un país importador de tecnología adquirida de los países del primer mundo. Debido a la gran

necesidad del país para desarrollar e impulsar dichos aspectos, el Gobierno peruano promulgó la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303, 2004) por medio de la cual se creó el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2012), que figura como rector del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT). El SINACYT está conformado por el conjunto de instituciones y personas naturales dedicadas a la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en ciencia y tecnología, y a su promoción. Los programas del CONCYTEC continuarán promoviendo la investigación científica básica y fomentando las publicaciones en revistas indexadas de prestigio, que tienden a la formación de la masa crítica de científicos que el Perú necesita para posibilitar el diálogo con las comunidades científicas internacionales. Así, el país podrá beneficiarse del intercambio de conocimientos de mayor avance internacional (CONCYTEC, 2012).

Histórico-psicológico–sociológico. El Perú es un país muy rico en historia, ya que ha pasado por diversas etapas que pueden ser agrupadas en tres grandes épocas: (a) la época prehispánica, (b) el Virreinato y (c) la República. Es conocido que España diseñó para el Perú una economía basada principalmente en la extracción de riquezas minerales, por medio de la adaptación de instituciones laborales, políticas y sociales prehispánicas que servían a su propósito de acumulación mercantilista colonial; sin embargo, no era posible que una economía fuera meramente extractiva y, pronto, los centros mineros y otras ciudades del país se convirtieron en mercados importantes que dieron vida a una economía muy compleja que satisfizo las necesidades mineras, pero que también adquirió una dinámica propia. La agricultura, la ganadería, el comercio local y trasatlántico, así como las actividades transformadoras, eran parte de un esquema económico que se instaló con la consolidación del dominio colonial (BCRP, 2010).

Cada período transcurrido ha dejado numerosos vestigios que se consideran patrimonios culturales de nuestro país y que genera oportunidad de incentivar como fuente de ingreso a través del turismo; el más importante es la ciudadela de Machu Picchu, que fue catalogada como Patrimonio de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 1983; por ello, el lugar arqueológico fue inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO por sus valores culturales y naturales. En la actualidad, es la mayor atracción turística del Perú; sin embargo, este éxito acarrea también riesgos para la buena preservación de la ciudadela (UNESCO, 2011). Asimismo, el 7 de julio de 2007 Machu Picchu fue reconocida por la fundación *New 7 Wonders* como una de las nuevas Maravillas del Mundo Moderno. De esta manera la ciudad de piedra ubicada en el corazón del Valle Sagrado de los Incas, en Cusco y el Perú fue reconocido en las grandes cadenas nacionales e internacionales de la televisión (“Luces y Sombras de Machu Picchu: Maravilla del Mundo”, 2012).

Por otro lado, la gastronomía también ha sido uno de los principales atractivos del Perú y es uno de los fenómenos culturales más trascendentales de los últimos años. También se está convirtiendo en un creciente foco de atracción del turismo hacia el país y de exportación de franquicias, mano de obra y bienes al extranjero: en el 2007, las cifras de aporte de los restaurantes y hoteles alcanzaron el 3.7% del PBI global, y existe una alta correlación entre el crecimiento del PBI nacional y el PBI de la rama de restaurantes y hoteles. Según los estudios realizados en Lima Metropolitana, se estima que un 3.5% de la población limeña trabaja en la actividad restaurante en el 2007; no obstante, el crecimiento del rubro presenta pocos niveles de formalidad (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2007). Asimismo, Bákula (2010) señaló que solo los restaurantes generan un poco más del 4% del PBI, lo que equivale a toda la producción agrícola nacional. La gastronomía involucra al 20% de la Población Económicamente Activa (PEA) y por sí sola

captura cerca del 5% del turismo. En este contexto, la proyección internacional de la *peruvian food* que se difunde a través de diferentes continentes era un eslabón ineludible. La comida peruana se encuentra en boga y llegar a esta situación no ha sido casual, sino producto de la iniciativa combinada de los sectores privado, académico, comunicacional y estatal.

Organizacional–administrativo. El Perú es un país cuya organización responde a la de una república, la cual se basa en tres pilares o poderes, cada uno autónomo e independiente: (a) el Poder Ejecutivo, presidido por el jefe de Estado y al cual pertenecen los vicepresidentes y el Consejo de Ministros; (b) el Poder Legislativo, conformado por una cámara unicameral; (c) y el Poder Judicial, presidido por la Corte Suprema de Justicia (Portal del Estado Peruano, 2012). Asimismo, para un mayor acercamiento a la población, se crearon 25 gobiernos regionales; sin embargo, debido al problema de la burocracia, existe una cantidad desmedida de trabajadores del Gobierno, lo cual le resta eficiencia y genera un gasto excesivo.

Militar. Las fuerzas militares del Perú están constituidas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú y (c) la Fuerza Aérea del Perú (FAP). Asimismo, el Ministerio de Defensa es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. Fue creado en 1987 por la integración de los ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica; el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; la Secretaría de Defensa Nacional; y los órganos consultivos, de asesoramiento, de planeamiento, de apoyo y de control. El Ministerio de Defensa, como organismo central del sistema de defensa nacional, es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En la actualidad, debido a los problemas internos del Perú, que son el narcotráfico y el terrorismo, el Gobierno peruano se encuentra en pleno proceso de adquisición de nuevo armamento para la renovación del obsoleto (Hidalgo, 2012).

3.1.3 Principios cardinales.

Para reconocer las oportunidades y amenazas de un país, D'Alessio (2008) identificó cuatro puntos a los cuales denominó principios cardinales: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En la última década, el Perú ha mantenido un crecimiento económico constante y eso lo vuelve atractivo para los capitales extranjeros. Una prueba de ello es la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con países cuyo poder adquisitivo es mayor al suyo. Dicho poder de negociación se puede apreciar cuando las grandes naciones, debido al tamaño de mercado que representan, buscan incrementar la comercialización de sus productos con alto valor agregado o con alguna ventaja competitiva en mercados emergentes como el peruano; un claro ejemplo de ello es la situación de las empresas del sector textil, que se encuentran afectadas debido al TLC suscrito con China (“Perú renunció a proteger su industria en TLC con China”, 2010).

Lazos pasados – presentes. El Perú mantiene buenas relaciones y lazos marcados con sus países vecinos, y promueve la paz y el diálogo entre estas naciones. Ha incentivado el desarrollo y la cooperación a través de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión de Naciones de América del Sur (UNASUR) y la Organización de Estados Americanos (OEA) siguiendo los lineamientos del Acuerdo Nacional del Perú, firmado en el 2002. Un ejemplo de dichos lazos se presenta en el interés bilateral de Perú y Colombia en aunar fuerzas para enfrentar temas de gran importancia para ambos, como la lucha antiterrorista (“Perú buscará estrechar lazos con Colombia en lucha contra el terrorismo”, 2008).

Asimismo, los lazos entre ambos países se han manifestado en un trabajo conjunto para acercar sus productos a los mercados internacionales, que incluso llegaron a la firma de un

TLC con la Unión Europea (“Colombia y Perú estrechan lazos con la Cámara de Comercio”, 2012).

Por otro lado, el Perú mantiene con Chile un diferendo sobre los límites marítimos, el cual se encuentra en la Corte Internacional de La Haya. Esta contienda por la frontera marítima peruano-chilena surgió en el 2000 ante el rechazo peruano de que la zona estuviera delimitada por un tratado, mientras que Chile se basaba en que, luego del conflicto armado que ambos países mantuvieron (1879–1883), se llegó a un acuerdo. Sin embargo, el Perú ha reiterado mantener buenas relaciones con Chile (“Perú y Chile vuelven a enfrentarse por un trozo de costa”, 2009).

Contrabalance de intereses. El Perú se encuentra en un proceso de crecimiento económico, que se puede apreciar en la incursión de este país en los grandes mercados mediante los TLC; sin embargo, existen países con las mismas metas que incluso ofrecen los mismos productos que el Perú, por lo cual se convierten en competidores directos. Asimismo, los países con los cuales se suscriben los acuerdos de comercio poseen empresas que empezarán a competir con la industria local, por lo cual las empresas peruanas enfrentan el gran reto de aumentar su eficiencia y su productividad así como de desarrollar las capacidades necesarias para confrontar a las nuevas industrias. Tal es el caso de la industria farmacéutica peruana, la cual viene compitiendo con los grandes laboratorios desde la firma del TLC con EE.UU. (Consortio de Investigación Económica y Social [CIES], 2006).

Conservación de los enemigos. Respecto a la conservación de los enemigos, los rivales históricos del Perú han sido Ecuador y Chile. Sin embargo, Ecuador, con el tratado de Itamaraty, dio por cerrado cualquier problema con el Perú; mientras tanto, en los últimos años, Perú y Chile han realizado importantes inversiones entre ellos, y existen US\$12,000 millones de inversiones chilenas en el Perú y US\$8,000 millones de inversiones peruanas en

tierras chilenas (“Inversiones de empresas peruanas en Chile suman US\$8,000 millones”, 2012).

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Cieneguilla.

Luego de realizar el Análisis Tridimensional de las Naciones, se logró observar que, en la actualidad, debido al crecimiento económico del Perú y al proceso de globalización, se debe adoptar una política agresiva para la incursión de los productos peruanos en los grandes mercados internacionales con la finalidad de acelerar el crecimiento económico ya existente. Para este propósito, el Perú debe buscar un país socio con intereses similares con la finalidad de negociar en bloque acuerdos con las grandes naciones. Además, es necesario que el Perú presente medidas que permitan evitar acabar con sus sectores productivos y brindar las facilidades a los productores internos ante el ingreso de los nuevos competidores. Perú tiene oportunidades de desarrollo que puede aprovechar teniendo en cuenta su potencial. Para ello debe considerar lo siguiente:

- En el Perú existe una gran población joven; por lo tanto, el recurso de mano de obra se encuentra latente en espera de ser tecnificado. Asimismo, la esperanza de vida de los peruanos es alta (alrededor de 76 años), por lo cual existe un período prolongado por aprovechar el recurso humano.
- Debido a lo accidentado de la geografía peruana, existe una gran riqueza en terrenos y climas para una gran variedad de cultivos que mejoren el desarrollo agrícola del país.
- El Perú es un país pluricultural y multiétnico, lo cual lo convierte en un destino interesante para los turistas internos y externos. Asimismo, ante la diversidad de climas presente a lo largo del territorio, la oferta turística ha logrado aprovechar esta situación y se encuentra en pleno proceso de desarrollo (turismo de aventura, de invierno, paisajista, entre otros), además la riqueza histórica del Perú y sus

atractivos turísticos han sido reconocidos a nivel mundial. Sin embargo, no existe una adecuada estrategia para promocionar los múltiples atractivos históricos del Perú.

- Existen posibilidades de suscribir acuerdos con otros países cuyos mercados de interés por desarrollar no sean los ya emprendidos en el Perú.
- El Perú se encuentra brindando señales de una economía creciente al mundo, por lo cual se aprecian la apertura de nuevos mercados así como el ingreso de nuevos inversionistas extranjeros.
- Crecimiento económico puede incentivar mayores inversiones en Chile y, de esta manera, poder equilibrar las inversiones en ambos países. Es posible brindar mayores facilidades para las inversiones de capitales peruanos dentro del territorio del Perú con la finalidad de frenar la influencia de las inversiones de Chile.

El Perú debe administrar las amenazas que enfrenta, a fin de poder convertirlas en oportunidades en un futuro, entre ellas puede considerar las siguientes:

- Existe una concentración de población en zonas urbanas, lo cual genera problemas para una adecuada descentralización de los recursos.
- La tasa de mortalidad infantil es alta en comparación con el resto de América Latina, lo cual afecta la imagen internacional del país.
- Existe una gran fuerza laboral (alrededor de 16 millones) destinada a los diferentes sectores productivos.
- El Perú es un país en pleno crecimiento económico, lo cual genera buenas señales a los grandes inversionistas. Ante la sostenibilidad del crecimiento económico, el Perú es considerado como un país atractivo y, por lo tanto, con un alto grado de consideración para la firma de nuevos Tratados de Libre Comercio con otros países.

- Debido a las grandes riquezas ictiológicas del Perú y a la gran demanda del mundo por alimentos, existe una necesidad urgente de planificación efectiva de los recursos naturales que asegure su presencia en el tiempo.
- Las principales exportaciones del Perú están conformadas por productos *commodities*, por lo cual pierde la oportunidad de generar mayores ingresos al no exportar productos manufacturados.
- La mayor parte de los productos son exportados a unos cuantos países; en consecuencia, se producirían fuertes variaciones en las exportaciones peruanas si hubiera alguna crisis en estos países.
- Existe un bajo grado de penetración en la economía mundial por parte del Perú; por ello, necesita intervenir en nuevos mercados ya consolidados.
- La excesiva burocracia genera problemas de ineficiencia en la gestión del Estado peruano; además de la corrupción y la precaria situación del sistema jurídico nacional que no contribuyen al incremento de la inversión extranjera.
- Los diversos tipos de contratos y el vasto personal administrativo generan un gasto económico excesivo.
- Ante un evento bélico suscitado en el corto plazo, el Perú no se encuentra totalmente preparado para hacer respetar su soberanía.
- En caso de existir la necesidad de suscribir un acuerdo, el Gobierno peruano debe tener cuidado con el ingreso de competidores a su mercado que puedan acabar con su propia industria.
- Ante el dictamen de la Corte Internacional de la Haya y ante el hecho histórico de un conflicto ya librado entre Perú y Chile, es probable que la relación entre ambos países se vuelva aún más tensa.

- Si no se desarrolla la industria local, al derribarse las barreras de los mercados extranjeros, es posible que grandes competidores ingresen al Perú y acaben con los productores internos.
- Que el gobierno chileno invierta de manera muy intensiva en el Perú, de modo que acapare sectores de producción claves para el desarrollo del país.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Para este análisis, se aplicará el modelo del Diamante de Porter (1990), para así establecer el rol que ocupa el distrito de Cieneguilla dentro del esquema competitivo del Perú. En ese sentido, se procederá a evaluar (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de los distritos; y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores.

Para el análisis de la competitividad del Perú, se tomaron como referencia los reportes realizados por World Economic Forum (WEF), Institute for Management Development (IMD), Doing Business, el Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y un diagnóstico del país presentado por Michael Porter durante la conferencia dictada en el Perú en el 2009.

De acuerdo con el WEF (2012), el Perú ocupa el puesto 61 del Ranking Mundial de Competitividad, con lo cual mejoró con respecto al puesto 67 obtenido en el 2011, y actualmente ocupa el puesto 57 en eficiencia, nivel que no mejoró respecto al puesto 50 obtenido en dicho año (WEF, 2011). Por otra parte, la consolidación de las ganancias de eficiencia en el trabajo y financiera de los mercados, el tamaño relativamente grande del mercado interno y del país, la apertura al comercio internacional y la inversión extranjera directa también han contribuido a sostener la competitividad del Perú. Asimismo, en el 2012

el Perú se encuentra en la posición 44 entre las 59 economías seleccionadas en el *World Competitiveness Yearbook* (IMD, 2012) y ocupó el puesto 41 entre las 183 economías examinadas para el *ranking* “Facilidad de hacer negocios”. Como buena práctica, los representantes de Canadá, que ocupa el tercer puesto en la clasificación sobre facilidad de apertura de empresas, se encuentran asesorando a la economía peruana y otras tan distintas como la de Indonesia (Doing Business, 2012).

El sólido crecimiento de la economía de América Latina desde el 2003 posibilita que los países de la región consideren ambiciosas agendas de políticas públicas para mitigar riesgos y aprovechar las actuales oportunidades para su desarrollo. Por un lado, existen diferencias en la dinámica económica de América del Sur, Centroamérica y el Caribe; por otro lado, la sostenida demanda externa (especialmente de economías emergentes como China), en combinación con vigorosas demandas internas, ha permitido que toda la región alcance un crecimiento anual promedio de casi 5% durante el período 2003-2008. Este buen desempeño gracias a una adecuada gestión macroeconómica. Entre los años 2000 y 2007, proveyeron recursos para que los gobiernos implementaran políticas para mitigar la pobreza y facilitar el acceso a los servicios básicos, y posibilitaron que la crisis fuese menos profunda y la recuperación más acelerada que en los países de la OCDE. Se esperó que el incremento en las economías más avanzadas continúe siendo lento, se estimó que América Latina creciera un 4.4% en el 2011 y en torno a un 4% en el 2012. La educación, la infraestructura y el desarrollo productivo, y la innovación son tres áreas clave para alcanzar los objetivos de competitividad, desarrollo económico e inclusión social. En cada una de ellas, se requieren políticas públicas activas, planificación estratégica y una gestión más eficiente y eficaz por parte del Estado. Por otro lado, la recaudación tributaria en América Latina no solamente es baja sino que las bases imponibles son pequeñas y están sesgadas hacia impuestos no progresivos. A esta situación se debe la fuerte evasión de impuestos, el alto grado de

informalidad y la limitada capacidad de administradores tributarios. La política fiscal tiene un impacto redistributivo poco significativo en América Latina, debido a los bajos niveles de impuestos directos personales y de gasto público social, unidos a su insuficiente focalización. Respecto a las políticas y acciones para reducir la corrupción, estas deben basarse en un mayor acceso a la información y la participación ciudadana en las políticas públicas (CEPAL & OCDE, 2011). En la actualidad, el Perú ha promovido las oportunidades de negocios e inversiones en el país en el marco del Seminario de Oportunidades de Negocios con América Latina y el Caribe que se realizó en la ciudad de Harbin, provincia de Heilongjiang, ubicada al noroeste de China. El embajador del Perú en China, Gonzalo Gutiérrez, efectuó una introducción al ambiente de inversión en el país subrayando sus indicadores macroeconómicos positivos, el marco legal favorable al inversor y otros aspectos que vuelven atractiva la inversión en el Perú. Asimismo, explicó la importancia de la responsabilidad social y medioambiental en la explotación de los recursos naturales (Andina, 2012).

Según Porter (2009), el Perú, luego de toda una historia de inestabilidad económica, ha logrado desarrollarse gracias a las políticas macroeconómicas empleadas, aplicándolas sobre todo en años difíciles como ocurrió durante la crisis financiera del 2009. Asimismo explicó que el crecimiento del país se ha dado debido a las inversiones extranjeras en el país y a las exportaciones primarias. Además, enfatizó que estas inversiones se dirigen principalmente al sector minería, hotelería y *retail*, y que el crecimiento se genera sobre la base de la compra de empresas ya existentes. En ese sentido, Porter (2009) planteó que el Gobierno debería trabajar más para mejorar el atractivo de otras industrias con mayor valor agregado económico y tecnológico. El Perú no mantiene una política ni una estrategia de largo plazo en temas de competitividad y, por tanto, es una economía que no tiene un rumbo definido y que no sólo es responsabilidad del Gobierno, sino también de los empresarios y de la población en general. El Perú ha progresado en términos macroeconómicos, pero no es

suficiente porque ha sido mediocre en terrenos cruciales como la infraestructura, la educación o la competitividad. Se debe percibir una mejora económica, pero de manera interna por todo el Perú y para lograr eso, se debe aspirar a que toda la población tenga acceso a los servicios básicos y mejore su calidad de vida. Por otro lado, el trabajo debe despegar y brindar igualdad y oportunidades para que consigan trabajo, la economía debe diversificarse y dejar de depender de los productos extractivos y el comercio de *commodities*.

3.2.2 Condiciones de la demanda.

Porter (2009) señaló que la naturaleza de la demanda de los productos o servicios de las naciones es uno de los factores de competitividad. En el 2010, el Perú cerró como una de las economías líderes en la región, con unos de los crecimientos más altos y con la tasa de inflación más baja. El panorama internacional del mediano plazo es bastante incierto. No es claro hasta qué punto los países avanzados podrán mantener el dinamismo registrado en el 2010 y 2011 en un escenario sin impulso monetario, elevado endeudamiento y ajustes fiscales que limitarán el crecimiento económico. Asimismo, no existe certeza acerca de la magnitud de la desaceleración de las economías emergentes en un entorno de presiones inflacionarias externas e internas; tomando en cuenta estos factores, se estima que, entre el 2012 y 2014, el crecimiento promedio de los socios comerciales ascendería a 3.3%, 1.2 puntos porcentuales menos que el promedio del período pre crisis internacional entre el 2004 y 2007. El Perú estará en la capacidad de mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región a tasas sostenidas (6% - 6.5%), siempre que (a) no se materialice una nueva recaída de la economía mundial; (b) se mantenga el creciente protagonismo de los países emergentes; y (c) no se deterioren las expectativas de inversión privada que permitan que se concreten importantes proyectos de inversión ya anunciados, ligados especialmente a minería e hidrocarburos. El PBI alcanzó los US\$154,000 millones, casi tres veces su nivel a inicios de la década del 2000, y, en términos de PBI per cápita, superó los US\$5,000, el doble del 2000.

Este crecimiento sostenido ha posicionado al Perú como una de las economías con los crecimientos más altos en el mundo con una fuerte recuperación económica. El PBI recobró rápidamente las tasas de crecimiento obtenidas antes de la crisis y se expandió 8.8%, con lo cual superó las expectativas y estimaciones iniciales; la demanda interna creció en 13.1%, el registro más alto en 16 años (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011). En la Figura 5, se aprecia la variación porcentual real del PBI entre los años 2004 y 2011, y las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú respecto al PBI del 2012 y 2013 (BCRP, 2012b).

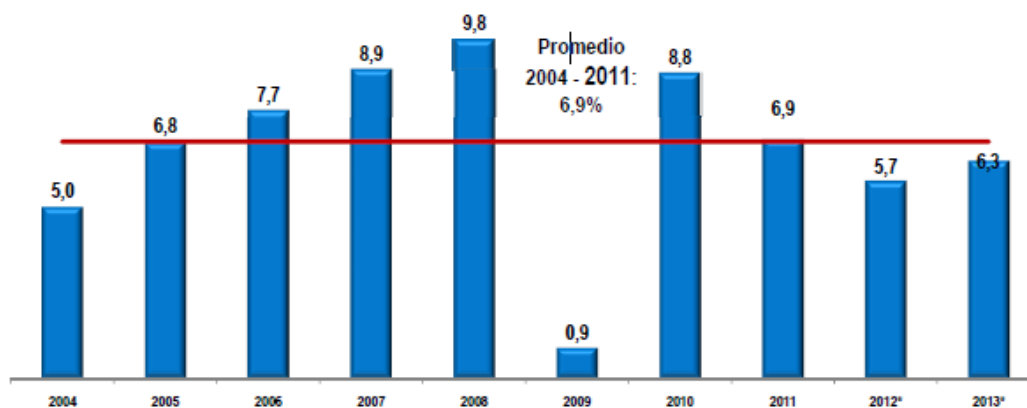


Figura 5. Proyección del PBI Según el Reporte de Inflación del BCRP.
Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013 Marzo 2012”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reportes-de-inflacion-marzo-2012.pdf>

El Fondo Monetario Internacional (FMI) informó que el Perú obtendría un crecimiento de 5.5% durante el 2012, lo que calificó como la tasa más alta de la región que crecería en 4.1% (MEF, 2011). Además, el FMI previó que la región de América Latina y el Caribe, al cierre del 2012, crecería en 3.7%. A continuación, en la Figura 6, se presenta información del PBI de América Latina y el mundo reportados por el FMI en el 2010 (MEF, 2011).

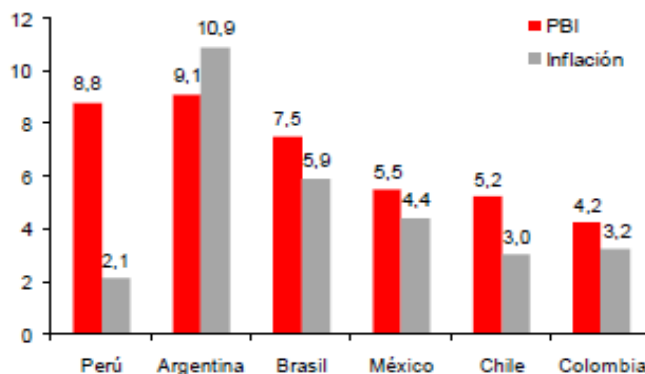


Figura 6. Crecimiento del PBI e Inflación de América Latina en el 2010 (Variación % Anual). Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

En el 2011, el crecimiento de la economía mundial se desaceleró a 3.9% (similar al promedio 2000-2010 que llegó a 3.7%), en un contexto de elevada inestabilidad financiera, al extenderse en la segunda mitad del año la crisis de deuda soberana de la Zona Euro a los países más grandes de la región, como España e Italia, luego de un crecimiento de 5,3% en el 2010. Las economías avanzadas crecieron 1.6%, mientras que las economías emergentes y en desarrollo un 6.2%, este último por el deterioro financiero, la desconfianza de consumidores e inversionistas, los ajustes fiscales, y la persistencia del alto desempleo. Por otro lado, EE.UU creció 1.7%, Japón se contrajo 0.7% producto del terremoto y el tsunami de marzo 2011, China creció 9.2%, menor al 10.4% del 2010 y al promedio 2000-2010 (10.3%). La economía de América Latina y el Caribe creció 4.5%, menor al 6.2% del 2010 pero por encima del promedio 2000-2010 (3.4%) y la Zona Euro creció 1.4%. El deterioro internacional se agravó en el segundo semestre del 2011 ante el temor que España e Italia sigan el camino de Grecia y se registre una crisis global financiera, similar a la generada en el 2008. La creciente incertidumbre generó una alta volatilidad en la cotización internacional de las materias primas y un continuo deterioro de las condiciones financieras (Ministerio de Economías y Finanzas, 2012).

La reducción del nivel de riesgo se comprueba revisando los datos del denominado EMBIG (Emerging Market Bond Index Global o Índice Global de Bonos de Mercados

Emergentes), el cual toma en cuenta la diferencia de rendimiento entre los bonos en dólares emitidos por cada uno de los países emergentes y los del Tesoro de Estados Unidos (considerados los más seguros del mundo). Cuanto más riesgosa es una economía, más le cuesta financiarse internacionalmente, pues los bonos que emite deben pagar intereses más altos para atraer a los inversionistas. Por ello, es importante tener el riesgo más bajo posible. Desde fines de 2011, el riesgo país peruano disminuyó de 216 a 134 puntos básicos al 20 de agosto del 2012, tal como se observa en la Figura 7 (BCRP, 2012c).

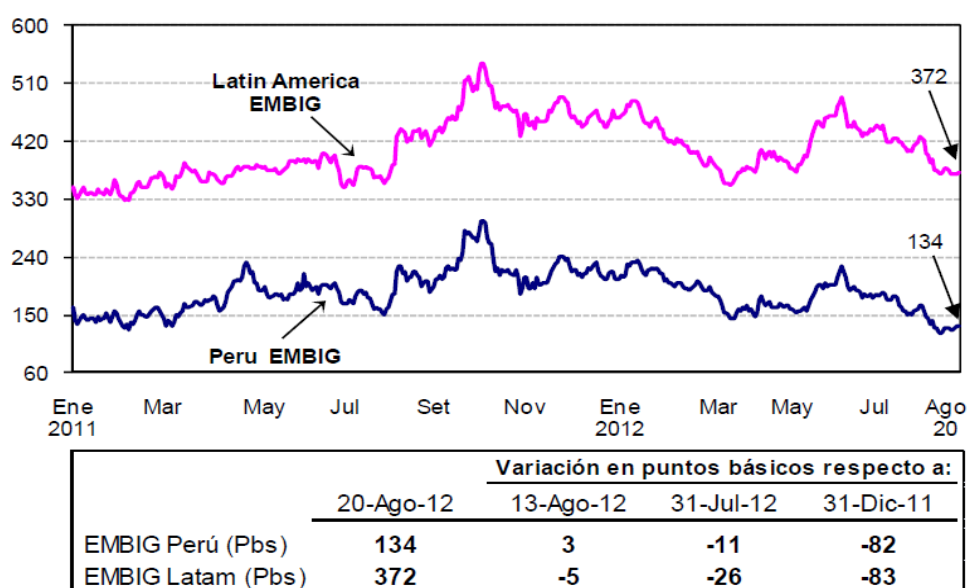


Figura 7. Variación del Riesgo Enero 2011– Agosto 2012. Tomado de “Riesgo país del Perú ha bajado casi la mitad en lo que va del año”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-08-21.pdf>

En el 2010, la inflación anual de Lima Metropolitana fue de 2.1%, la tasa más baja entre los países de América Latina y dentro del rango meta de 1.0% a 3.0% del BCRP. La tasa de inflación mantuvo una tendencia creciente entre octubre del 2009 y setiembre del 2010 debido a factores de oferta y a mayores precios de alimentos y combustibles. A partir de ese mes, esta tendencia comenzó a revertirse debido a una mayor oferta estacional de algunos productos agrícolas. Por ello, la inflación de alimentos fue una de las más bajas entre los países de la región (2.5%). Respecto a la inflación en las ciudades del Perú, la mitad de las 25 ciudades registraron una tasa de inflación por debajo del promedio en el 2010, como se

observa en la Figura 8. Es preciso señalar que esta menor tasa de inflación se dio a pesar de crecer por encima del PBI potencial; sin embargo, no se evidenciaron presiones inflacionarias por el lado de la demanda, contrariamente a lo que sucedió en Brasil y Argentina (MEF, 2011).

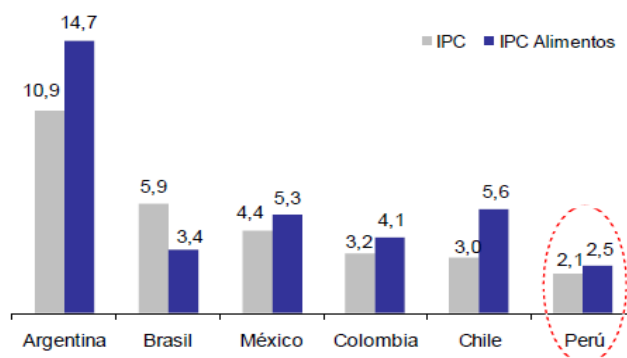


Figura 8. Inflación en América Latina 2010 (Variación % Anual). Tomado del “Marco Económico Multianual 2012-2014”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Asimismo, en la Figura 9, se puede apreciar la inflación de las diferentes provincias del Perú durante el 2010.

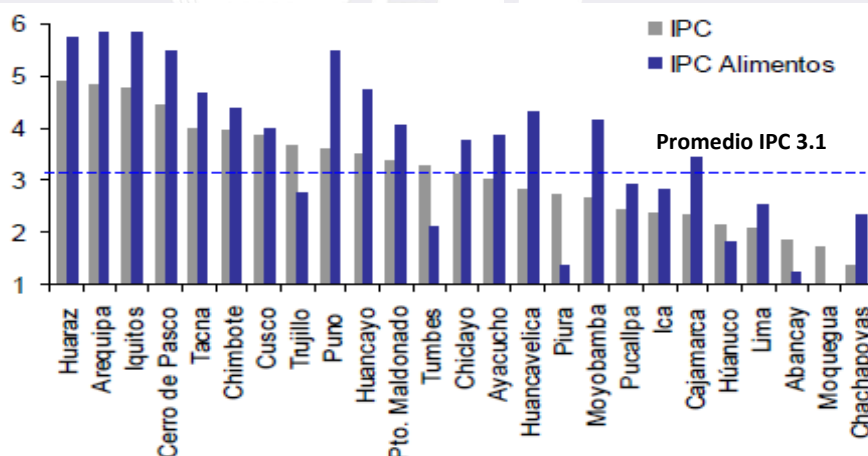


Figura 9. Inflación de las Ciudades del Perú 2010 (Variación % Anual). Tomado del “Marco Económico Multianual 2012-2014”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

De acuerdo a una proyección proporcionada por la consultora Latin Focus Consensus Forecast, que recopila proyecciones de los más reconocidos analistas económicos, entre los

años 2012 y 2013, el Perú presentaría una inflación de 2.7% (Figura 10), la más baja entre los países de América Latina; dicha proyección fue realizada en enero del 2012 (BCRP, 2012a). Esta inflación se mantendría dentro del rango meta establecido por el BCRP, de entre 1 y 3%, en la medida que se disipen las presiones de costos generadas por los incrementos significativos en los precios de *commodities* alimenticios y el petróleo. Por su parte, el consumo privado creció 6% en el 2010. Cabe resaltar que el consumo privado no se contrajo durante la crisis, sino que solo moderó su ritmo de crecimiento gracias a que el empleo y el crédito continuaron aumentando. Un reflejo de ello fue el dinamismo en el 2010 de la venta de vehículos ligeros nuevos (51.4%), el crecimiento de las importaciones de bienes de consumo (38.5%) y las mayores ventas en supermercados y tiendas por departamento (15.3%). Asimismo, el crédito al sector privado se expandió 17.8% en el mismo año (BCRP, 2012a).

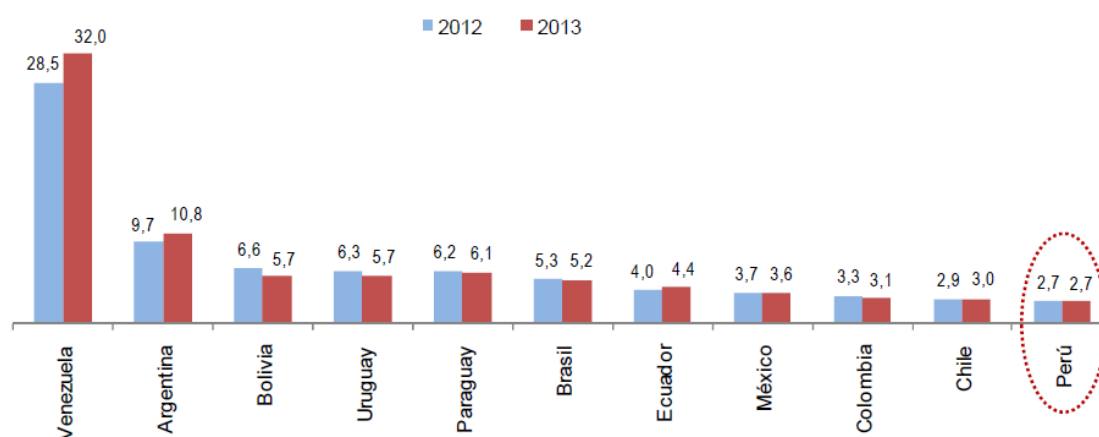


Figura 10. Proyecciones de Inflación en América Latina 2012 – 2013 (Variación % ultimo año). Tomado de “Perú tendría la inflación más baja en la región en 2012 y 2013”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-01-11.pdf>

La expansión de la inversión permitió que el empleo repuntara después de la desaceleración observada en el 2009 (1.3%). El empleo urbano en empresas de 10 a más trabajadores se expandió 4.2% mientras que en el resto (sin incluir Lima) lo hizo a una tasa de 4.4%. Por primera vez, el empleo adecuado en Lima Metropolitana superó el 50% de la

PEA desde que existen registros. En la Figura 11, se observa la variación del empleo en las empresas que cuentan con 10 o más trabajadores por años desde el 2001 al 2010. En la mayoría de economías avanzadas, el desempleo sigue siendo alto y las perspectivas del mercado laboral no son favorables al menos en el corto plazo dado el ritmo de crecimiento esperado. Por ejemplo, en febrero del 2011, la tasa de desempleo en los países de la OCDE ascendió a 8.2%. (MEF, 2011). Además, han surgido nuevos riesgos que amenazan el crecimiento mundial. Las tensiones geopolíticas en Medio Oriente y el norte de África han devenido en alzas importantes en el precio del petróleo.

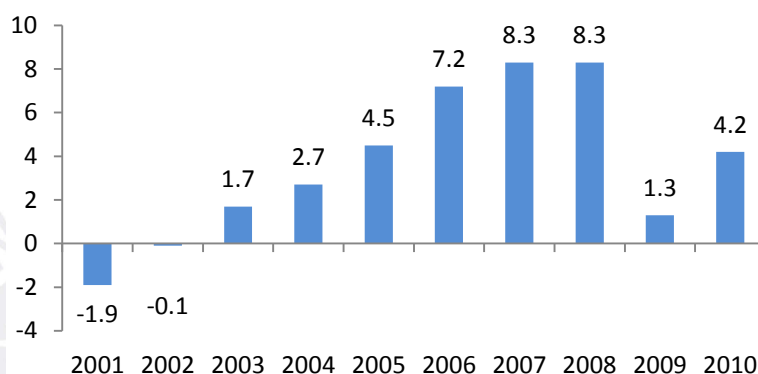


Figura 11. Perú Urbano: Variación Anual del Empleo en Empresas (de 10 a más Trabajadores). Tomado de Tomado del “Marco Económico Multianual 2012-2014”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

En el 2010, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), en el Perú, la Población en Edad de Trabajar (PET) alcanzaba los 21'223,500 personas, de las cuales el 76.2% (16'180,600 personas) residía en el área urbana y el 23.8% restante (5'042,900 personas) en el rural (INEI, 2011c). Entre el 2001 y el 2010, anualmente, la PET mantuvo un incremento promedio de 1.8%. Al analizar la composición según sexo a nivel nacional, se observó que existe una distribución igualitaria en la composición por sexo (INEI, 2011c). Por otro lado, en Lima Metropolitana se observó un crecimiento promedio de 2.2%, lo cual superó al promedio nacional; mientras tanto, en el interior del país, el aumento fue de 1.7%. En el nivel de área de residencia, en el área urbana se observa un aumento de la PET de

2.6% anualmente, mientras que en el área rural disminuyó en 0.3%. Asimismo, Lima Metropolitana concentraba el 32.9% del total de la PET con 6'979,700 personas (INEI, 2011c).

Respecto al PEA, durante el periodo 2001-2010, el promedio de crecimiento promedio anual fue de 2.6% y, en el nivel de educación, el PEA que presentó mayor tasa de crecimiento fue el PEA con educación no universitaria, con un 6.3% promedio anual, tal como se puede apreciar en la Tabla 5 (INEI, 2011c). Asimismo, Lima Metropolitana concentraba el 31.4% de la PEA del país al 2010, es decir 4'942,400, y presentaba la mayor tasa de crecimiento promedio anual por encima del promedio nacional, con 3%. La Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana mejoró al aumentar el empleo a 9.7% en empresas de 51 y más trabajadores, y el empleo femenino, en un 2.7% en el primer trimestre del 2012 (INEI, 2012d). De acuerdo al área de residencia, la PEA urbana mostró mayor crecimiento al registrar 3.5% anual como promedio, mientras que la PEA rural solo lo hizo en 0.4%. Por regiones naturales, en la costa y la selva, la PEA aumentó por encima del 3% anual, mientras que en la Sierra se incrementó en 1.8%. Además, la tasa de actividad de los hombres (82.7%) fue mayor que la de las mujeres (65.7%), y existió una brecha de 17 puntos porcentuales a favor de los hombres (INEI, 2011c). El ingreso promedio mensual por trabajo fue de S/.979.5. En Lima Metropolitana se registró el ingreso promedio más alto: S/.1,289.2, S/.309.7 más que el ingreso promedio nacional y el ingreso promedio de un trabajador del interior del país (resto país) fue de S/.820.0, que representa el 63.6% del ingreso de Lima Metropolitana y el 83.7% del promedio nacional (INEI, 2011c).

Respecto a la producción mundial, el Perú está situado como el primer productor mundial de harina de pescado, espárrago fresco, páprika y de banano orgánico; como segundo productor mundial de alcachofas; y como sexto productor mundial de café (Ernst & Young (2011).

Asimismo, a nivel mundial, en minería está situado como el primer productor de plata, el

segundo de zinc, el tercero de cobre, el cuarto de plomo, el quinto de oro (Ernst & Young (2011)); además el Perú cuenta con grandes yacimientos de hierro, fosfatos, estaño, manganeso, petróleo y gas. Por último, una de las actividades económicas de reciente explotación y de gran potencial es el aprovechamiento de recursos forestales (principalmente cedro, roble y caoba).

Tabla 5

Perú: Población Económicamente Activa por Nivel Educativo Alcanzado (2001-2010)

Nivel de Educación	Período										% (*)
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Total	12493.2	12759.6	13539.1	13791.1	13868.9	14356.0	14903.3	15158.2	15448.2	15735.7	2.6
A lo más primaria	4749.3	4678.9	4829.3	4728.1	4696.8	4697.7	4555.0	4488.4	4509.7	4488.2	-0.6
Educación secundaria	5086.6	5199.2	5638.7	5803.5	5851.3	6079.5	5341.0	5421.2	6430.8	6652.6	3.0
Educación no universitaria	1322.6	1430.4	1543.7	1658.7	1694.0	1818.0	1893.6	2075.3	2214.0	2298.2	6.3
Superior universitaria	1331.0	1448.5	1526.4	1600.4	1611.5	1760.5	2133.8	2173.0	2293.5	2293.1	6.2
NEP	3.8	2.5	1.0	0.4	5.1	0.3	-	0.2	0.2	3.7	-

Nota. Datos en miles de personas. *Crecimiento Promedio Anual. Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001-2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011c. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1005/libro.pdf>

En el 2010, el principal destino de exportación fue Estados Unidos, que registró un aumento de 23.5% del total de envíos. China fue el segundo destino más importante, con un crecimiento de 33.2%. Por su parte, las exportaciones a Europa se incrementaron en 24.1%, resultado explicado en gran parte por las mayores ventas a Alemania, España e Italia. En Latinoamérica y el Caribe, las exportaciones a Chile y Brasil crecieron a tasas de 83.7% y 86.4%, respectivamente (MEF, 2011). En el 2011, las exportaciones alcanzaron un nivel récord de US\$ 46,268 millones, un aumento de 30.1% con relación al 2010 y 7 veces lo alcanzado a inicios de la década. China se consolidó en el 2011 como el principal mercado de destino al recibir el 15% de nuestras exportaciones, superando a EE.UU. (principal destino hasta 2010) (MEF, 2012).

A continuación en la Figura 12, se aprecian las exportaciones del Perú según el tipo de sector económico del 2009, donde el 61% lo representó el sector minería (Ernst & Young, 2011).

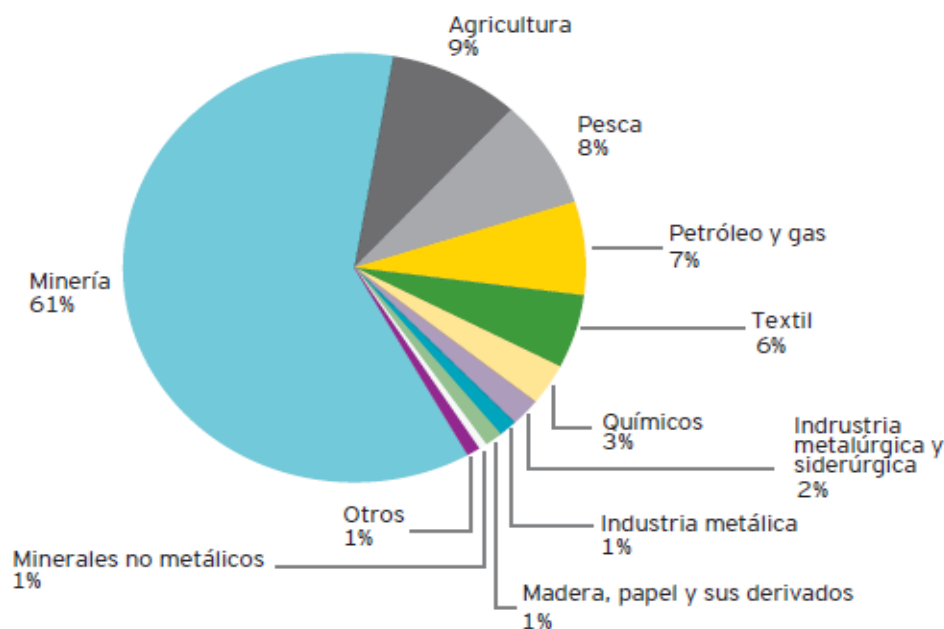


Figura 12. Exportaciones por Sector Económico (2009). Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2010/2011”, por Ernst & Young, 2011. Recuperado de <http://www.consuladoperu.com/userfiles/file/inf/528.pdf>

Por otro lado, las importaciones totalizaron US\$ 28,815, con lo cual registraron un récord histórico en el 2010 y aumentaron 37.1% respecto al 2009, incremento asociado a la expansión de la demanda interna y a la mayor ejecución de proyectos de inversión. Favoreció al desempeño de las importaciones el aumento del volumen importado (24.6%) y, en menor medida, los mayores precios (10.1%). Las importaciones del 2010 se sustentaron principalmente en el incremento de la demanda de insumos (39.2%) y bienes de capital (32.5%) destinados a la industria, así como en el aumento de las importaciones de bienes de consumo (38.5%) ante la adquisición de vehículos de transporte particular (53.8%) y electrodomésticos (57.6%) (BCRP, 2012b).

En la Figura 13, se aprecian los principales países de destino de las exportaciones realizadas por el Perú en el 2010.

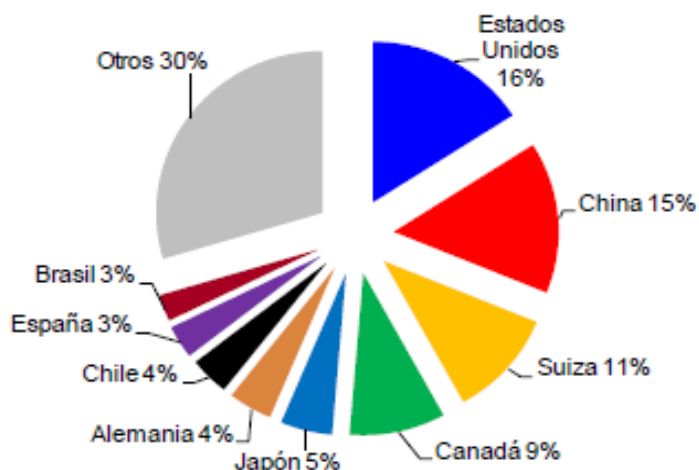


Figura 13. Exportaciones por Destinos en 2010 (Expresado en % Total). Tomado de Tomado del "Marco Económico Multianual 2012-2014", por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Asimismo, en la Figura 14, se aprecian las variaciones (%) de las importaciones realizadas durante los años 2009 y 2010.

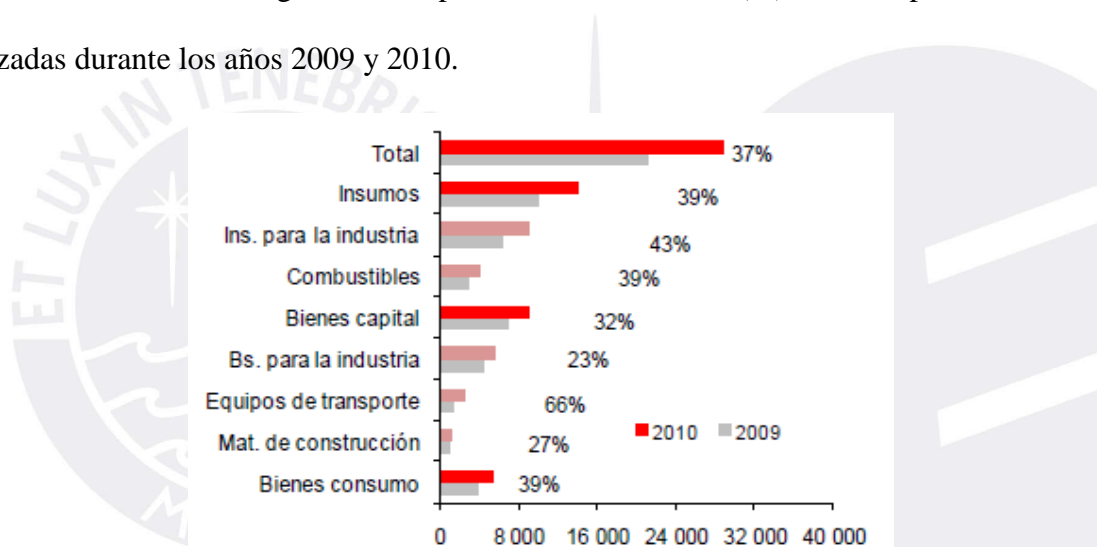


Figura 14. Importaciones por Grupo (Expresado en US\$ Millones y Variación % Anual). Tomado de Tomado del "Marco Económico Multianual 2012-2014", por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

Según Porter (2009), solo con una economía estable tanto externa como interna y buenas políticas sociales, el Perú podrá crear una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, dentro de las fortalezas encontradas para el país, indicó las siguientes: (a) la apertura al mercado global mediante barreras arancelarias bajas y aceptación de la inversión extranjera;

(b) la mejora de mercados financieros como Soundness of Banks; (c) la mejora y sofisticación de compradores internos, es decir, una demanda interna más desarrollada; y (d) los fortalecimientos de políticas competitivas. Por otro lado, también identificó las debilidades del Perú: (a) la infraestructura física ineficiente; (b) el bajo desarrollo de la fuerza de trabajo; (c) la dificultad de desarrollo de empresas a causa de la baja competitividad entre ellas debido a la poca intervención del Estado en el cuidado de la propiedad intelectual de los empresarios peruanos y al mercado informal que afecta el desarrollo empresarial; y (d) la deficiente tecnología e innovación debido a la baja calidad de educación y poca inversión en investigación para el desarrollo.

En el Perú, la primera restricción a la competitividad internacional deriva de la heterogeneidad de los regímenes empresariales y la consecuente desigualdad de productividades. Los regímenes preempresariales, como el sector informal urbano y la agricultura campesina, se mantienen como un segmento paralelo de la economía moderna, con ingresos muy bajos. El sector formal no puede asimilarlos como fuerza laboral, pero los incorpora funcionalmente en actividades complementarias de comercialización y servicios. Otro problema del país es el bajo nivel de transformación industrial de la producción primaria, lo que constituye otra restricción a la competitividad. En tal sentido, CEPLAN (2011) estableció la misión de crear un plan estratégico para el Perú en los próximos años, que fue elaborado sobre la base de seis objetivos principales: (a) plena vigencia de los derechos fundamentales, (b) igualdad de oportunidades, (c) Estado descentralizado, (d) economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad, (e) desarrollo regional equilibrado, y (f) aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales. En la Tabla 6, se detallan los sectores productivos a priorizar en el Perú.

Tabla 6

Propuestas de Priorización de Sectores Productivos en el Perú

Estudio Monitor Michael Porter	Consejo Nacional de la Visión	Programa de CyT Perú BID	Comisión Organizadora de CEPLAN	Plan Nacional Exportador
Proyección al 2015	Proyección al 2021	Proyección al 2011	Proyección al 2014	Proyección al 2013
Agroindustria	Agroindustria	Agropecuario y Agroindustria	Agricultura (orgánica y fruticultura). Producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas medicinales nativas	Agropecuario y agroindustria
Minería	Minería y metalurgia		Minería (de metales preciosos y metales comunes) y servicios conexos	Joyería y orfebrería. Servicios intensivos de capital
Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura	Pesca y acuicultura (producción de conservas y preparados de pescado)	Pesca y acuicultura
Textil y confecciones		Textil y confecciones	Textil y confecciones (en algodón, lana y pelos finos)	Textil y confecciones
Turismo	Turismo		Turismo (en sus diferentes enfoques: cultural, ecológico, entre otros.) Madera, muebles y artículos de madera	Turismo y artesanía Forestal maderable
	Telecomunicaciones Industria de la información	Tecnología de la información	Bienes y servicios relacionados con el gas natural	Servicios (<i>software</i> , otros)

Nota. Tomado del “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por el Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Actualmente, el Perú no cuenta con sectores relacionados y de apoyo desarrollados; no obstante, cuenta con potencial para este. Porter (2009) planteó una serie de propuestas para el Perú, entre ellos el desarrollo de clústeres, debido a que el país presenta clústeres con potencial necesario para que se desarrolle económicamente. Estos son los casos del clúster minero, de pesca, agroindustrial, de turismo y de joyería. Para que estos dejen de ser superficiales y logren sostenibilidad, necesitarán mayor coordinación y apoyo del Estado. Además, para el desarrollo de los clústeres, se requiere que se comiencen a diversificar las actividades económicas por sector y brindarles mayor valor agregado para diferenciarlos. Por otro lado, debido a la falta de desarrollo industrial y capital en el Perú, es necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera, no solo para contar con los recursos

pertinentes sino también para expandirse al mercado global con una visión mundial. En todo este contexto, la participación del sector privado es de suma importancia.

Por otro lado, CEPAL y OCDE (2011) indicaron que, para construir estados que puedan responder a las necesidades del desarrollo en América Latina, es menester focalizar las acciones considerando lo siguiente:

- Se deben llevar a cabo reformas fiscales tendientes a reducir la enorme brecha entre las necesidades y los recursos disponibles; la política fiscal tiene un impacto redistributivo poco significativo en América Latina, debido a los bajos niveles de impuestos directos personales y de gasto público social unidos a su insuficiente focalización.
- La cobertura y el gasto en educación han mejorado de manera sostenida en las últimas décadas en América Latina; sin embargo, su calidad continúa siendo baja y el acceso desigual, y el Perú es uno de los países con los niveles educativos más bajos de la región.
- Se necesita mejorar el marco normativo para fortalecer los procesos de planificación y gestión de la inversión en infraestructura con una visión de largo plazo; por ello, es fundamental perfeccionar los incentivos y las normas que regulan la participación del sector privado en la inversión, gestión y provisión de infraestructuras.
- La brecha de productividad es un problema persistente que refleja la baja diversificación de las economías de la región, su especialización en sectores no intensivos en tecnología, y la escasa inversión en investigación, desarrollo e innovación.
- La educación, la infraestructura, y el desarrollo productivo y la innovación son tres áreas claves para alcanzar los objetivos de competitividad, desarrollo

económico e inclusión social; en cada una de ellas, se requieren políticas públicas activas, planificación estratégica y una gestión más eficiente y eficaz por parte del Estado.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Cieneguilla.

En la competitividad del Perú son relevantes (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores afines y de apoyo; y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Así, a partir de la evaluación de la situación de estos aspectos, se observa que el Perú ha venido aplicando políticas macroeconómicas adecuadas que han permitido el crecimiento a nivel nacional, lo cual incluye a los distritos, departamentos, provincias y regiones del país. En este sentido, se puede resaltar las principales oportunidades que han facilitado el desarrollo y que el distrito de Cieneguilla debe aprovechar:

- La estabilidad macroeconómica y el potencial de desarrollo para consolidar al país como uno de los tres principales destinos de inversión en América del Sur como resultado de indicadores de riesgo país con tendencias a la baja, evolución positiva del PIB y superior a Latino América, la inversión presenta elevados retornos al capital, la tasa de inflación está dentro del rango meta y con tendencia a la baja, y la demanda interna de los bienes y servicios se encuentra en crecimiento.
Asimismo, existe potencial para el desarrollo del sector turismo, gastronomía y la agroindustria.
- La optimización de la descentralización para brindar mejores bienes y servicios a la población. Cabe señalar que Lima Metropolitana concentra el 31.4% de la PEA del país, con una tasa de crecimiento promedio anual por encima del promedio nacional.

Por otro lado, existen aspectos por mejorar a nivel país, de los cuales el distrito de Cieneguilla debe analizar y ver sus efectos a nivel del distrito, entre ellos se puede considerar:

- Capacidad de respuesta macroeconómica en caso del recrudecimiento de la crisis económica internacional, teniendo en cuenta que el panorama internacional a mediano plazo es bastante incierto. La economía peruana depende de los productos extractivos y el comercio de *commodities*. En tanto, la inversión extranjera puede estancarse al percibir una imagen poco atractiva del país. El entorno está sujeto a presiones inflacionarias externas e internas; no existe certeza acerca de la magnitud de la desaceleración de las economías emergentes. Existe el riesgo de que no se establezcan estrategias que permitan el desarrollo de los sectores potenciales del Perú.
- Deficiente tecnología e innovación, infraestructura física ineficiente y bajo desarrollo de fuerza de trabajo. Se presenta una dificultad en el desarrollo de empresas debido a la baja competitividad entre ellas. Además de existir desigualdad para acceder a la educación que es uno de los motores para el desarrollo del país y en este punto el Perú presenta bajos niveles educativos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este capítulo se analizan los factores externos de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del Perú.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

Según D'Alessio (2008), estas fuerzas son las que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización del distrito de Cieneguilla. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función del grado de influencia que ejercen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

La organización de la red de ciudades se encuentra en un contexto en el que ya es posible evidenciar consecuencias directas del proceso reciente de globalización, paralelo

también a un cambio geopolítico que ha revitalizado al MERCOSUR, no solamente como bloque económico, sino también político (Williams, 2009). Al respecto, el gerente general de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), Eduardo Ferreyros, indicó:

Esto da más seguridad a la estabilidad política y social del Perú definitivamente y ya vimos como cuando se derrotó al terrorismo y se hicieron las reformas, las inversiones comenzaron a venir al país porque nadie invierte, ni nacionales ni extranjeros, en un país que está en guerra y caos. (Ferreyros, 2012)

Asimismo, la política monetaria del Perú ha generado mejoras sustanciales en la sociedad peruana; dicha actividad se encuentra en manos del BCRP. Dicha política tiene un carácter preventivo que busca adelantarse a las presiones inflacionarias o deflacionarias para el logro de este objetivo. En el 2012, el BCRP ejecutó un tope de inflación de 2.0% con un margen de tolerancia de un 1% hacia abajo y 3% hacia arriba. Tanto la estabilidad financiera como los mecanismos de la política monetaria son ejecutados por dicha institución (BCRP, 2012b).

De igual manera, en febrero del 2012, la dolarización del crédito al sector privado se redujo de 45.2% a 44.2% en línea con las tendencias observadas en la dolarización de la liquidez, que pasó de 37.2% en diciembre del 2011 a 36.0% en febrero del 2012. Esto se debió a la mayor confianza en la moneda doméstica, luego de que se disipara parte de la incertidumbre en los mercados financieros internacionales; y también a una reversión de la demanda de moneda extranjera del 2011, debido a la incertidumbre del período electoral, con lo cual se registró un tipo de cambio de 1.0% y se pasó de S/.2.701 a S/.2.675 por dólar (BCRP, 2012b).

Por otro lado, Porter (2009) comentó que el Perú no debería sentirse satisfecho porque las fuerzas que han hecho posible el alto crecimiento no son sostenibles en el largo plazo y no han generado empleos, por lo que deberíamos pasar a una segunda etapa que sería

la de incrementar nuestra competitividad. Además, Porter (2009) señaló que el Perú cuenta con un pésimo sistema educativo, un mal sistema de salud, una deficiente infraestructura, una preocupante desigualdad social y un alto nivel de corrupción. Esto provocaría que los inversionistas extranjeros no lleguen al Perú para crear nuevas empresas, sino para comprar las que ya existen.

El Perú, según la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, es una república democrática, social, independiente y soberana. Además, el Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes (Portal Estado Peruano, 2012). De acuerdo con Transparency International (2011), el Perú es hoy más corrupto que en el 2010: bajó del puesto 78 al 80 en el Índice de Percepción de la Corrupción 2011, lo que quiere decir que es un poco más corrupto que el 2010.

Por otro lado, respecto a la legislación medioambiental, el exministro del Ambiente, Antonio Brack, indicó que al Gobierno le urgía fortalecer el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y los estudios de impacto ambiental (EIA), con el fin de desarrollar una mejor relación entre las industrias extractivas y la población (Actualidad Ambiental, 2012).

Con relación a la informalidad, de acuerdo con el presidente del Instituto de Economía y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), César Peñaranda, el Perú es la sexta economía más informal del mundo y la tercera en América Latina (“Perú es el sexto más informal del mundo”, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

Según D’Alessio (2008), son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Mantienen una incidencia directa del poder adquisitivo de los clientes del distrito de

Cieneguilla y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional (exportación/importación).

En el 2011, el Perú creció 6.9% (por encima del promedio 2000-2010: 5.5%). Así, el país se mantuvo como una de las economías de mayor crecimiento y menor inflación en la región. El motor de crecimiento fue el gasto privado (el consumo privado y la inversión privada), lo cual permitió incrementar la demanda interna en 7.2% superando nuevamente la expansión del PBI. La inversión privada creció 11.7% en medio de la cautela de los inversionistas y un contexto internacional sumamente incierto. En el 2011, se alcanzaron niveles récord de importaciones de bienes de capital, las cuales ascendieron a US\$ 11,665 millones (crecimiento de 28.6%). La expansión de la inversión privada permitió que el empleo continúe creciendo en el 2011. Así, el empleo urbano en empresas de 10 a más trabajadores se expandió 5.4%, la mayor tasa desde el 2009. Asimismo, el ingreso promedio mensual creció 10.4%, el mayor crecimiento promedio desde el 2008. Por su parte, el consumo privado creció 6.4%, mostrando un crecimiento robusto durante todo el año, gracias al dinamismo del empleo, el crédito y la alta confianza de los consumidores. Reflejo de ello fue el dinamismo de la venta de vehículos familiares nuevos (25.9%), el crecimiento de las importaciones de bienes de consumo (21.9%) y de las mayores ventas en supermercados (19.3%) y en tiendas por departamentos (20.1%). Por su parte, el crédito de consumo se expandió 19.7%. En cuanto a los sectores, la actividad económica en el 2011 estuvo liderada por los sectores no primarios ligados a la demanda interna que crecieron 7.4% y, con excepción del 2009, superaron por 8 años consecutivos el dinamismo de los sectores primarios que crecieron 4.4%. Dentro del sector no primario, destacó el avance del comercio y servicios, impulsados por el crecimiento del consumo privado y la expansión del crédito. El sector construcción mostró en los últimos meses de 2011 una fuerte recuperación. El crecimiento del sector primario (4.4%) estuvo sustentado por la expansión del sector

agropecuario (3.8%), de la manufactura primaria (12.3%) y del sector pesca (29.7%); mientras que el sector minería e hidrocarburos se contrajo -0,2%. El sector no primario mostró una expansión en todos sus componentes, destacando el de servicios (8.6%), comercio (8.8%) y manufactura no primaria (4.4%). El crecimiento de servicios superó al promedio de los últimos diez años (5.6%), destacando los servicios prestados a empresas (8.7%), transportes y comunicaciones (11.0%) y financiero y seguros (10.5%). De igual manera, comercio creció por encima del promedio de los últimos diez años (6.3%), apoyado por el comercio minorista (10.3%) y la venta de automóviles (24.2%). El crecimiento de la manufactura no primaria estuvo impulsado por la fabricación de prendas de vestir (12.0%). El tipo de cambio descendió a S/. 2.75 por dólar y la moneda nacional se apreció 2.5%, debido a la debilidad internacional del dólar, al influjo de capitales, los altos precios de los metales y la oferta de dólares por inversionistas privados. La inflación en el 2011 ascendió a 4.7% y superó el rango meta del BCRP (1.0% a 3.0%). La variación del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (4.7%) se explicó por el alza de precios de las materias primas alimenticias y del petróleo (MEF, 2012).

En un marco de estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico del Perú sostenido de los últimos años contribuyó significativamente a la reducción de la pobreza, principalmente de las zonas y sectores más articulados a la dinámica de la economía, pero manteniéndose aún excluidos a importantes segmentos de la población, especialmente de las zonas rurales. En este contexto, el crecimiento con inclusión social implica utilizar los mayores ingresos fiscales permanentes, producto del crecimiento económico sostenido, en una expansión del gasto social en intervenciones costo-efectivas más articuladas y mejor focalizadas que permitan generar igualdad de oportunidades y mayores niveles de bienestar a toda la población, en especial de los grupos excluidos y vulnerables. En consecuencia, los retos del crecimiento con inclusión son: i) reducir la pobreza rural, que hoy es el doble del

promedio nacional; ii) reducir la desnutrición crónica, que hoy llega a un tercio de los niños rurales; iii) reducir las brechas en el acceso a agua potable, saneamiento y electricidad de los distritos más pobres del país; iv) mejorar la calidad de la educación pública, v) reducir sustancialmente las brechas de acceso a los servicios de salud de calidad; y vi) articular las políticas y programas de desarrollo e inclusión social a políticas y programas de fomento al desarrollo productivo y empleabilidad. El crecimiento económico sostenido es indispensable para reducir la pobreza y generar los ingresos fiscales permanentes que aseguren la expansión del gasto social focalizado en los más pobres del país. La mayor inclusión social y la reducción de los conflictos sociales redundarán en un mejor entorno para la inversión y el crecimiento sostenido (MEF, 2012).

El reto del país es mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región y de mayor reducción en la tasa de pobreza e inequidad. El desafío es asegurar que el país continúe creciendo a tasas sostenidas por encima del 6% por lo menos durante los próximos 15 años. Esto impone una serie de importantes retos a la política pública que implican la adopción de medidas destinadas a elevar la competitividad y productividad, a través de: i) mejora sustancial del capital humano; ii) reducción de la brecha de infraestructura a través de Asociaciones Público-Privadas; iii) simplificación administrativa; iv) impulso a la innovación tecnológica; v) diversificar la oferta productiva; vi) mayor profundización financiera y desarrollo del mercado de capitales; y viii) diseñar acciones de sostenibilidad ambiental.

En el 2015, se espera que el PBI llegue a los US\$ 260 mil millones y el PBI per cápita superará los US\$ 8,300, un incremento de casi 40% respecto al 2011. Este crecimiento irá de la mano con una mayor reducción de la pobreza y una mejor distribución de los ingresos por el crecimiento descentralizado del empleo y las políticas sociales. Si el Perú logra mantener su crecimiento en torno al 6.0% - 6.5% anual, el PBI per cápita del país superará al de sus

pares de la región en los próximos años. Para ello, los principales lineamientos de política fiscal son:

- Trayectoria progresiva hacia un equilibrio fiscal en las cuentas estructurales.
- Fortalecer el espacio fiscal. Entre el 2012-2015, se tiene como meta registrar un superávit fiscal promedio de 1.2% del PBI (similar al promedio 2006-2011: 1.3%).
- Deuda pública inferior a los US\$40 mil millones al 2015 (15% del PBI).
- Aumentar los ingresos fiscales permanentes.

El Perú aún cuenta con un amplio espacio para seguir creciendo gracias a las oportunidades de inversión que generarían elevados retornos de capital, asociadas a la abundancia de recursos naturales y a la brecha de infraestructura. Además, el país tiene posibilidades de generar elevadas ganancias a medida que se incorpore el sector informal a la economía formal. En este escenario, en el 2014 la inversión privada alcanzaría niveles del 22.7% del PBI, el nivel más alto desde 1958; el PBI alcanzaría los US\$229,000 millones y el PBI per cápita se ubicaría cercano a los US\$7,500, un incremento acumulado de casi 40% respecto al 2010. Así, la economía peruana se encuentra bien posicionada para seguir creciendo a tasas relativamente altas y continuar reduciendo la pobreza aceleradamente. El Perú requiere crecer a tasas altas y sostenidas por un período largo para recuperar el tiempo perdido. Por último, cabe señalar que, en 1960, el PBI per cápita era tres veces el de Corea del Sur y casi similar al de Chile; sin embargo, en el 2010 es apenas el 30% y 60%, respectivamente (MEF, 2011).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Según D'Alessio (2008), son aquellas que involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno del distrito de Cieneguilla. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los

hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Las tradiciones y costumbres peruanas son muy variadas y muy creativas. Cada región se distingue por sus costumbres y pequeñas creencias que el tiempo ha ido forjando y que se han transmitido solo oralmente de generación en generación (cráneos guardianes de casas, escobas puestas de cabeza para que los visitantes se marchen rápidamente, entre otras). A pesar de los muchos siglos de imposición cultural occidental, los campesinos y pastores, hombres y mujeres sencillos, de las áreas rurales del Perú han mantenido varios elementos incas y preincas en sus trajes de uso habitual, con lo cual trazaron una continuidad, pero incorporando una serie de detalles, que con el tiempo han llegado a convertirse en un sincretismo especial y diferente según cada localidad (Peruanos en USA, 2008).

Respecto a las fuerzas demográficas, según el INEI (2001), la población del Perú presenta un crecimiento promedio anual durante el periodo 2000 - 2050 de 1.0%, lo cual confirma la tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional observada en los últimos 46 años. Esta tendencia decreciente se explica fundamentalmente por la reducción de los niveles de fecundidad, comportamiento confirmado por los resultados de las encuestas demográficas y de salud familiar (CEPLAN, 2011).

El Perú en el 2007 tiene 0.6234 como Índice de Desarrollo Humano (IHD), el cual ha mejorado desde el 2003 (0.5901) y a nivel departamental, Lima Metropolitana y el Callao alcanza el 0.6788 ocupando el primer puesto en el ranking; sin embargo, presenta una evolución negativa desde el 2000 (0.7444); en el último puesto está Huancavelica con 0.5393, se mantiene en el mismo puesto desde 1993, a pesar de presentar una tendencia creciente desde esa fecha (0.3671). Asimismo, los cambios a favor en el nuevo índice departamental son Moquegua (asciende del lugar 5 al 2), Tumbes (del 7 al 4), Madre de Dios (del 9 al 7), Ucayali (12 al 10), Piura (15 al 13), Loreto (16 al 15), Cusco (20 al 17), Huánuco (21 al 19) y

Ayacucho (22 al 21). Y los cambios adversos se encuentran en Arequipa (desciende del puesto 4 al 5), Tacna (2 al 6), Lambayeque (6 al 9), Junín (10 al 11), Ancash (11 al 12), Pasco (13 al 16), Amazonas (17 al 18), Cajamarca (19 al 20) y Puno (18 al 22). A nivel de Lima Metropolitana, los 49 distritos que la conforman se encuentran ubicados dentro de los primeros 90 puestos de los 1883 distritos del Perú y veinticuatro de ellos se ubican dentro de los primero treinta puestos en el ranking del IDH (Human Development Report, 2009).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Según D'Alessio (2008), están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ha publicado en su página web (<http://www.mtc.gob.pe>) el proyecto Internet Rural, el cual es un programa de implementación de telecomunicación rural. Internet Rural es una iniciativa del Estado, que busca masificar y ampliar la cobertura del servicio de telecomunicaciones en las comunidades rurales y de preferente interés social. Este programa promueve la integración y la participación de la sociedad civil en los proyectos del Estado, a través de la creación de comités de gestión, los cuales son elegidos democráticamente en cada comunidad en donde se implementará el denominado establecimiento rural de Internet, también llamado comúnmente Telecentro (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2007).

El comité de gestión tiene como principal función establecer un lazo entre el Gobierno central, los gobiernos locales y la población en general, ya que es el encargado de administrar y gestionar cada establecimiento rural de Internet. El MTC (2007) afirmó lo siguiente:

“El programa nos permitirá brindar herramientas de ayuda a las comunidades rurales, llevándolas a un entorno tecnológico donde el conocimiento y difusión de la

información es el objetivo más importante. Esta información permitirá al poblador rural obtener nuevas formas de desarrollo”.

En cuanto a la categoría sitios web municipales, las ciudades que lideran en Sudamérica son (a) Sao Paulo (Brasil), (b) Ciudad de México (México), (c) Bogotá (Colombia), (d) Medellín (Colombia) y (e) Buenos Aires (Argentina); las cinco son consideradas “metrópolis” con más de un millón de habitantes (Motorola Solutions, 2011). En este caso, lo que se mide es el nivel de relacionamiento con la ciudadanía que propone cada uno de los sitios web municipales. Se analizaron aspectos como (a) presencia, (b) información, (c) interacción, (d) transacción, (e) participación, (f) transparencia y (g) usabilidad. La Municipalidad de Cieneguilla cuenta con un sitio web (<http://municieneguilla.gob.pe>) que, a pesar de que aún no está a la vanguardia de la tecnología web 2.0, sí presenta la información relevante del municipio así como orientación sobre procedimientos y trámites municipales que permiten al ciudadano local agilizar sus solicitudes.

En cuanto al uso de tecnologías de información para servicios y sistemas municipales, los cinco municipios que están a la vanguardia a nivel sudamericano son (a) Foz do Iguazu (Brasil), Sao Paulo (Brasil), Ciudad de México (México), Medellín (Colombia) y Rosario (Argentina). Para el análisis, se tomó en cuenta la creciente tendencia en la adopción de estas herramientas para mejorar la gestión municipal y la realización de trámites en línea. Las ciudades más pobladas en general tienen mayor adopción de aplicaciones digitales para brindar servicio a los ciudadanos; sin embargo, en algunos casos, las ciudades pequeñas, una vez que dotan de conectividad a sus dependencias, aceleran el proceso de digitalización de servicios (Herrera, 2012).

En términos de comunicaciones móviles, Herrera (2012) señaló que la categoría es liderada por (a) Chihuahua (México), (b) Tigre (Argentina), (c) Cartagena de Indias

(Colombia), (d) Santa Catarina Pinula (Guatemala) y (e) San Diego (Venezuela). El foco se puso en el estado de adopción de tecnologías en la administración pública, y se relevó el porcentaje de redes WLAN utilizadas en los organismos públicos y el uso de dispositivos móviles como herramientas en el desarrollo de las funciones cotidianas. Además, el estudio determinó que la administración pública está en una etapa de incorporación de nuevos dispositivos y aplicaciones que utilizan tecnología inalámbrica, cuya implementación irá creciendo en el corto plazo.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Para el análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales se ha tomado el Índice de Ciudades Verdes de América Latina patrocinado por Siemens que busca medir y evaluar el desempeño ambiental de las 17 ciudades principales de Latinoamérica de acuerdo a una gama de criterios. Este reporte presenta los resultados claves y resalta los hallazgos esenciales encontrados, y su objetivo es suministrar a todos los grupos de interés una herramienta que permita que las ciudades latinoamericanas aprendan las unas de las otras; de esta forma se busca que aborden de una mejor manera los desafíos comunes que tienen en materia de medioambiente. Las ciudades consideradas fueron catalogadas en una de cinco bandas de desempeño que abarcan desde “muy por debajo del promedio” hasta “muy por encima del promedio”. En el caso de Lima, esta ciudad obtuvo como resultado general un desempeño “Muy por debajo del promedio”; en tanto que, cuatro de las cinco ciudades que están en el ranking y obtuvieron la calificación “por encima del promedio” pertenecen a Brasil. Asimismo, un hallazgo sorprendente al examinar los resultados generales consiste en que no existe una relación clara entre desempeño ambiental y nivel de ingreso de la ciudad, el cual fue determinado en este estudio como PBI promedio por persona. Por ejemplo, el ingreso promedio de Curitiba, ubicada “muy por encima del promedio” en el Índice, es el 15% de las

cifras del ingreso de otras tres ciudades con desempeños muy diferentes, entre ellas Río de Janeiro, que se encuentra “encima del promedio” (Economist Intelligence Unit, 2010).

(Economist Intelligence Unit, 2010) tal como se verifica en la Tabla 7.

Tabla 7

Índice de Ciudades Verdes de América Latina

Ciudad	Uso de la tierra y edificios	Transporte	Agua	Calidad del aire	Política medioambiental	Resultados Generales
Belo Horizonte	B	C	B	B	D	B
Bogotá	B	B	D	D	B	B
Brasilia	C	E	B	B	B	B
Buenos Aires	C	C	D	D	C	D
Curitiba	C	B	A	A	B	A
Guadalajara	C	D	C	C	E	E
Lima	E	C	D	D	D	E
Medellín	D	C	B	B	C	C
México D. F.	B	B	D	D	A	C
Monterrey	C	D	D	D	D	C
Montevideo	E	C	D	D	B	D
Porto Alegre	C	D	C	C	D	C
Puebla	C	D	C	C	C	C
Quito	D	B	B	B	C	C
Rio de Janeiro	B	C	C	C	A	B
Santiago	C	A	C	C	C	C
Sao Paulo	B	B	C	C	C	B

Nota. A = Muy por encima del promedio; B = Encima del promedio; C = Promedio; D = Debajo del promedio; E = Muy por debajo del promedio. Adaptado de “Índice de Ciudades Verdes de América Latina: Una Evaluación Comparativa del Impacto Ecológico de las Principales Ciudades de América Latina”, Economist Intelligence Unit, 2010. Recuperado de http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index_spain.pdf

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE contiene la lista de oportunidades y amenazas que ofrece el entorno para el distrito de Cieneguilla, que debería aprovechar las cinco oportunidades y evitar las seis amenazas identificadas para el distrito de Cieneguilla. En la Tabla 8, se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos del distrito de Cieneguilla con los resultados obtenidos. El valor 1.96 significa que está por debajo del promedio de 2.50, por lo cual Cieneguilla tiene una baja respuesta frente a las amenazas o no está aprovechando las oportunidades. Como se

aprecia, uno de los factores determinantes es la oportunidad que genera la estabilidad macroeconómica del país; asimismo, una de las amenazas está referida al crecimiento de la inflación que afecte el poder adquisitivo de la población del distrito; así como, el no realizar esfuerzos para el desarrollo del sector turismo y el potencial de la gastronomía y la agroindustria.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Estabilidad y crecimiento económico del país siendo uno de los principales destinos de inversión en América del Sur.	0.12	3	0.36
2 Gobierno y gestión descentralizada actual del país que busca cubrir las necesidades de cada región a nivel nacional.	0.08	2	0.16
3 Crecimiento del sector turismo y agroindustria y la fuerza de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional.	0.11	2	0.22
4 Mayor preocupación del gobierno en temas de reducción de la pobreza, mayor seguridad, cobertura del sistema de salud, mejoras en la educación y cuidado del medio ambiente.	0.10	1	0.10
5 Condiciones climatológicas favorables a nivel nacional.	0.08	1	0.08
			0.49
			0.92
Amenazas			
1 Recrudescimiento de la crisis económica internacional.	0.10	4	0.40
2 Estancamiento de las inversiones extranjeras por el incremento de la corrupción, la precaria situación del sistema jurídico nacional y por altos niveles de inseguridad y conflictos internos.	0.13	2	0.26
3 Dependencia de los productos extractivos y el comercio de <i>commodities</i> .	0.10	2	0.20
4 Deficiente tecnología e innovación, infraestructura física ineficiente y bajo desarrollo de fuerza de trabajo.	0.08	1	0.08
5 Crecimiento de la inflación por políticas económicas inadecuadas.	0.10	1	0.10
			0.51
			1.04
			1.00
			1.96

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

3.5 El Distrito de Cieneguilla y sus Competidores

En este capítulo se analiza los competidores directos del distrito de Cieneguilla a fin de identificar la influencia que ejerce y las posibles amenazas para el distrito. El análisis se realiza a través del diamante de Porter (1990).

3.5.1 Condiciones de los factores.

Lima Metropolitana cuenta con diversos lugares turísticos, destacada gastronomía y recursos naturales, sin embargo no ha llegado a diferenciarse de los otros municipios del Perú y de América Latina, por lo que existen distritos que poseen características similares e incluso las mismas actividades económicas como Chosica, Lurín, Pachacámac que junto con Cieneguilla integran el valle del río Lurín (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012). Tal como se aprecia en la Tabla 9, en relación a la salud de la población, el poblador de Cieneguilla posee una esperanza de vida al nacer de 75.6 años (menor a la de sus competidores). De igual manera posee problemas de educación mayores a los de sus competidores (ocupando el último lugar en este rubro en relación a los distritos de Lima Metropolitana): posee un mayor porcentaje de analfabetismo y menores grados de escolaridad y logro educativo (a pesar de tener un ingreso familiar per cápita mayor que sus competidores). Estos indicadores sirven de base para el cálculo del indicador de desarrollo humano, el cual a su vez sirve de referencia a los grupos de interés involucrados brindando la información necesaria para poder obtener una imagen certera del grado de desarrollo de la población con la finalidad de la toma de decisiones (Human Development Report, 2009).

Tabla 9

Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Distrito de Cieneguilla y sus Competidores

	Cieneguilla	Lurín	Pachacámac	Lurigancho - Chosica
Población	26,725	62,940	68,441	169,359
Índice de desarrollo humano	0.6609	0.6637	0.6556	0.6652
Esperanza de vida al nacer (años)	75.60	75.67	75.72	75.72
Alfabetismo (%)	95.94	97.27	96.64	96.77
Escolaridad (%)	87.70	88.42	88.74	88.78
Logro educativo (%)	93.19	94.32	94.01	94.11
Ingreso familiar per cápita (S/. mes)	463.5	455.1	409.8	467.1

Nota. Adaptado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Aproximación al índice de Desarrollo Humano”, por Human Development Report. 2009. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

3.5.2 Condiciones de la demanda.

Las condiciones de la demanda del distrito de Cieneguilla se evalúan a nivel de Lima Metropolitana, dado que es parte del conglomerado de distritos que le reportan. En este sentido, se observa que en Lima, la actividad económica con mayor participación es la actividad “Otros servicios” con 28.6%, seguida de “Comercio” con 20.1% y la tercera es Manufactura con 18.1%, las cuales no han variado considerablemente del 2006 al 2011 como se aprecia en la Tabla 10; asimismo, la actividad “Restaurante y hoteles” se mantiene en el quinto puesto con 5% (INEI, 2011d).

Tabla 10

Principales Indicadores Económicos 2007-2011: Lima

VARIABLES Y/O INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Participación por actividad económica	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura, caza y silvicultura	%	3.6	3.4	3.5	3.5	3.3	3.1
Pesca	%	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2
Minería	%	1.2	1.0	0.9	0.7	0.8	0.7
Manufactura	%	18.4	18.8	18.7	17.3	18.4	18.1
Electricidad y agua	%	1.6	1.8	1.8	1.8	1.9	2.0
Construcción	%	5.1	5.2	5.2	5.4	5.6	5.4
Comercio	%	19.2	19.3	20.2	19.9	19.9	20.1
Transportes y comunicaciones	%	10.5	11.4	11.4	11.5	10.9	11.5
Restaurantes y hoteles	%	5.1	5.0	5.0	5.1	5.0	5.0
Servicios gubernamentales	%	6.3	5.8	5.4	5.9	5.6	5.3
Otros servicios	%	28.8	28.1	27.6	28.8	28.5	28.6

Nota. Adaptado de “Principales Indicadores Departamentales 2007-2011”. INEI, 2011d. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/index.html>

Asimismo, en el ranking de establecimientos por actividad económica al 2008 esta es liderada por el “Comercio al por mayor y al por menor” que representa el mayor número de establecimientos con el 57.5%, pero bajó respecto al último resultado obtenido (1994), como se aprecia en la Tabla 11 (INEI, 2011d).

Tabla 11

Establecimientos Censados según Actividad Económica 1993-1994 y 2008: Lima

Actividad Económica	1993 -1994		2008	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	152,801	100.0	370,390	100.0
Pesca y acuicultura	49 b/	0.0	1,568	0.4
Explotación de minas y canteras	147	0.1	267	0.1
Industrias manufactureras	18,209	11.9	35,556	9.6
Suministro de electricidad	7	0.0	107	0.0
Suministro de agua y alcantarillado	6	0.0	505	0.1
Construcción	604	0.4	1,870	0.5
Comercio al por mayor y al por menor	92,233	60.4	212,838	57.5
Transporte y almacenamiento	2,606	1.7	11,634	3.1
Alojamiento y servicios de comida	13,323	8.7	31,614	8.5
Información y comunicación	33	0.0	16,956	4.6
Actividades financieras y de seguros	626	0.4	914	0.2
Actividades inmobiliarias	8,791	5.8	1,242	0.3
Actividades profesionales, científicas y técnicas	233	0.2	9,219	2.5
Actividades administrativas y servicios de apoyo	199	0.1	6,517	1.8
Enseñanza privada	4,078	2.7	7,593	2.1
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	4,683	3.1	6,804	1.8
Artes, entretenimiento y recreación	149	0.1	2,573	0.7
Otras actividades de servicios	6,825	4.4	22,613	6.2

Nota. Tomado de Principales Indicadores Departamentales 2007-2011. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/index.html>

Respecto a la evaluación de la gestión de las municipalidades de Lima Metropolitana se identificaron los siguientes aspectos que forman parte de las principales estadísticas obtenidas por las municipalidades durante el periodo 2007-2011 (ver Tabla 12), entre ellas se consideran las siguientes:

- Programas Sociales.
- Limpieza Pública y Salubridad.
- Educación, Cultura, Deporte y Recreación.
- Desarrollo Local, y
- Medio Ambiente.

Tabla 12

Principales Estadísticas Municipales 2007-2011: Lima

Variables y/o Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011
Programas sociales y beneficiarios					
Comité del Programa de Vaso de Leche (unidades)	14,256	15,663	16,147	16,278	16,278
Niñas y Niños de 0-6 años (%)	45.4	44.9	46.3	43.9	44.7
Niñas y Niños de 7-13 años (%)	34.0	35.5	34.7	37.2	36.2
Madres gestantes (%)	2.2	1.9	1.8	1.8	1.9
Madres en periodo de lactancia (%)	3.3	3.1	2.8	2.9	2.4
Adulto mayor (%)	12.0	13.0	12.3	12.0	12.8
Personas afectadas con TBC y otros casos sociales (%)	3.1	1.6	2.1	2.2	2.0
Comedores populares (unidades)	4,584	4,750	4,468	4,398	4,198
Promedio de beneficiarios por comedor popular	76	77	80	79	78
Limpieza Pública y Salubridad					
Municipalidades que realizan recojo de basura (%)	88.9	90.6	95.3	94.2	94.7
Vehículos utilizados (unidades)					
Volquete	83	117	134	135	136
Camión	129	193	207	220	219
Camión recolector de basura	87	126	111	141	125
Frecuencia de recojo (%)					
Municipalidades que realizan recojo de basura diariamente	48.0	48.5	51.5	46.6	46.2
Municipalidades que realizan recojo de basura interdiaria	15.8	8.2	8.0	13.0	13.5
Municipalidades que destinan parte de la basura recolectada a relleno sanitario (unidades)	68	75	78	72	69
Municipalidades que expidieron carnés de sanidad (%) 1/	40.4	43.9	46.8	49.7	50.9
Municipalidades que registraron ambulantes (%) 1/	35.1	38.6	40.4	43.3	48.0
Educación, Cultura, Deporte y Recreación					
Municipalidades que tienen Biblioteca municipal (%) 1/	44.4	50.9	48.5	49.1	47.4
Municipalidades que administran instalaciones deportivas (%)	84.2	86.5	88.3	88.9	90.1
Losas multideportivas (unidades)	514	737	866	875	851
Losas de fulbito (unidades)	187	207	437	457	582
Municipalidades que administran locales de uso recreacional y cultural (%) 1/	57.3	58.5	57.9	56.7	54.4
Teatros y teatrines (unidades)	20	18	22	32	29
Biblioteca municipal (unidades)	85	95	91	97	95
Desarrollo Local					
Municipalidades que registraron MYPES (%) 1/	63.2	54.7	30.0	33.9	40.9
MYPES de alimentos y bebidas (unidades)	3,935	6,005	3,893	2,058	3,065
MYPES de artesanía (unidades)	1,894	1,802	1,086	255	484
Distritos con producción artesanal (%)	82.5	91.8	95.3	95.9	94.2
Distritos con producción de miel de abeja	41.8	54.8	57.7	63.4	61.4
Distritos con producción de lácteos	54.6	61.1	61.3	61.6	59.6
Distritos con producción textil	39.0	49.0	48.5	47.6	49.1
Municipalidades que realizan acciones para incentivar el turismo (%)	84.8	84.8	87.1	84.2	86.5
Distritos con al menos un servicio de comunicación (%)	98.8	98.2	99.4	99.4	100.0
Cabinas públicas de Internet (unidades)	5,964	7,434	8,099	8,693	9,101
Centros comunitarios telefónicos (unidades)	1,122	1,253	1,789	2,458	4,349
Medio Ambiente (%)					
Municipalidades que conservan áreas verdes en el distrito 1/	95.9	95.9	90.6	94.7	95.3
Municipalidades con instrumentos de gestión ambiental	39.2	48.5	57.3	53.2	48.0
Municipalidades que realizan acciones para conservar el medio ambiente	60.2	78.9	86.5	76.0	66.7

Nota. Tomado de Principales Indicadores Departamentales 2007-2011. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/index.html>

El sector más importante de la actividad comercial de los distritos de la cuenca media y baja del valle del río Lurín, es el turismo y actividades de recreación; para el cálculo de la participación de esta actividad se consideró los distritos de Antioquia, Cieneguilla, Pachacámac y Lurín (MINCETUR, 2008). El crecimiento del turismo de estos distritos está dado por los valores mostrados en la figura 15 y se considera una tasa de crecimiento anual del 4.0168% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008).



Figura 15. Cuadro del Cálculo de la Demanda de Turistas.

Tomado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/plancopesconacional/regiones/lima/cuenca_media_baja/preinversion/perfil_atlurin.pdf

Se realiza una proyección de los turistas por año (ver Tabla 13) (MINCETUR, 2008).

Tabla 13

Cantidad de turistas por año

Años	Cantidad de Turistas
2009	36,271
2010	37,728
2011	39,224
2012	40,820
2013	42,460
2014	44,165
2015	45,939
2016	47,785

Nota: Tomado de “Cuadro de la proyección de demanda de turistas Región turístico – recreacional Lima”. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/plancopesconacional/regiones/lima/cuenca_media_baja/preinversion/perfil_atlurin.pdf

El primero dato considerado para el cálculo es la capacidad instalada de servicios de alojamiento del área de influencia (ver Tabla 14).

Tabla 14

Capacidad instalada de servicios de alojamiento por distrito

Distritos	Establecimientos	Habitaciones	Camas
Lurín	28	179	256
Cieneguilla	16	225	465
Pachacámac	17	117	175
Antioquia	6	40	70
Total	67	561	966

Nota. Tomado de “Capacidad instalada de servicios de alojamiento de los distritos recreacionales de la Región Lima”. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/plancopesconacional/regiones/lima/cuenca_media_baja/preinversion/perfil_atlurin.pdf

Para inferir el número real de alojados, es decir, la cantidad de turistas en el área de influencia, se determina el número de habitaciones ocupadas, luego este número es multiplicado por los días que efectivamente se han utilizado y por el número promedio de alojados por habitación. Debido a que la zona de influencia presenta características especiales para su visita, y esta se realiza solo los fines de semana y los feriados, entonces, se han cuantificado el número de feriados y fines de semana, estimándose en 113 días al año (MINCETUR, 2008). La Tasa Neta de Ocupación de Hoteles (TNOH) de la región Lima se ha comportado de la siguiente manera tal como se muestra en la Tabla 15. El supuesto es que cada cama es utilizada por un único turista, por lo tanto, se puede inferir que el número promedio de alojados por habitación es $966/561$, que es igual a 1.7 personas por habitación (MINCETUR, 2008).

Tabla 15

Ocupación de hoteles en la región de Lima

Años	TNOH % Promedio
2002	25.224
2003	23.970
2004	26.310
2005	27.320
2006	27.060
2007	30.711

Nota. Tomado de “Tasa Neta de Ocupación de Hoteles (TNOH) de la Región Lima” Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008a. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/plancopesconacional/regiones/lima/cuenca_media_baja/preinversion/perfil_atlurin.pdf

3.5.3 Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.

Existen distritos pertenecientes a la provincia de Huarochirí que comparten junto a Cieneguilla el valle de Lurín, entre dichos distritos figuran: Antioquia, Langa, Cuenca y Lanhuaytambo siendo los dos primeros los de mayor población. Dichos distritos, tal como se aprecia en la Tabla 16, poseen problemas de salud mayores al de Cieneguilla y su ingreso económico es bajo; sin embargo su nivel educativo es superior al de la población de Cieneguilla y poseen recursos similares al de dicho distrito (Human Development Report, 2009). Es en base a sus recursos que el Ministerio de Cultura se encuentra impulsando el proyecto del Qhapaq Ñan, el cual busca entre otras cosas el desarrollo de la población involucrada fortaleciendo sus procesos de autogestión y autodeterminación cultural (Ministerio de Cultura del Perú, 2013).

Tabla 16

Índice de Desarrollo Humano (IDH) de los Distrito de Cieneguilla, Antioquia y Langa

	Cieneguilla	Antioquia	Langa
Población	26,725	1,376	1,056
Índice de desarrollo humano	0.6609	0.5793	0.5828
Esperanza de vida al nacer (años)	75.60	71.4	70.41
Alfabetismo (%)	95.94	95.54	95.68
Escolaridad (%)	87.70	81.19	89.16
Logro educativo (%)	93.19	90.76	93.51
Ingreso familiar per cápita (S/. mes)	463.5	152.8	151.7

Nota. Adaptado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Aproximación al índice de Desarrollo Humano”, por Human Development Report. 2009. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaribbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

3.5.4 Industrias relacionadas y de apoyo.

El análisis de este aspecto se efectúa considerando los principales actores que contribuyen y apoyan al desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana como es el caso del Gobierno Central y el Gobierno Regional; asimismo, otras instituciones públicas como ESSALUD, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) por las obligaciones tributarias, la Oficina Nacional Provisional (ONP), SEDAPAL, las empresas

prestadoras de servicio de alumbrado eléctrico, la Policía Nacional que se encarga de la seguridad y orden público, etc.; así como las empresas privadas.

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

La MPC destaca los factores críticos de éxito del distrito de Cieneguilla, a los cuales se les otorgan un peso y se les compara con otros distritos de Lima. Se han elegido los distritos de Pachacámac, Lurín y Chosica por ser considerados distritos con similares recursos naturales, infraestructura y zonas rurales, y estar distantes de la ciudad de Lima Metropolitana. La Matriz Perfil Competitivo de Cieneguilla, que se puede observar en la Tabla 17, cuenta con 10 factores claves de éxito. Asimismo, para la MPR, se ha elegido la ciudad de Curitiba, debido a su desarrollo ecológico y urbanismo sustentable que son las características esenciales de aspiración del distrito de Cieneguilla (ver Tabla 18).

Tabla 17

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Cieneguilla		Pachacámac		Lurín		Chosica	
		Valor	Puntaje	Valor	Valor	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Cobertura de salud y educación	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2 Cobertura de servicios públicos básicos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
3 Impulso del desarrollo empresarial	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4 Desarrollo agroindustrial	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
5 Desarrollo del sector turismo	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
6 Desarrollo urbano y del transporte	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
7 Seguridad y cuidado ambiental	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
8 Gestión pública eficiente	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
9 Capacidad financiera	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
10 Capacidad tecnológica	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
Total	1.00		1.47		1.47		1.47		1.53

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

Tabla 18

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Cieneguilla - Perú		Peñalolén – Chile	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Cobertura de salud y educación	0.07	1	0.07	4	0.28
2 Cobertura de servicios públicos básicos	0.06	1	0.06	4	0.24
3 Impulso del desarrollo empresarial	0.10	1	0.10	4	0.40
4 Desarrollo agroindustrial	0.09	2	0.18	4	0.36
5 Desarrollo del sector turismo	0.11	1	0.11	4	0.44
6 Desarrollo urbano y del transporte	0.14	1	0.14	4	0.56
7 Seguridad y cuidado ambiental	0.07	2	0.14	4	0.28
8 Gestión pública eficiente	0.12	1	0.12	4	0.48
9 Capacidad financiera	0.10	2	0.20	4	0.40
10 Capacidad tecnológica	0.14	1	0.14	4	0.56
Total	1.00		1.47		4.00

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

3.7 Conclusiones

- 1) La evaluación externa del distrito de Cieneguilla indica los cambios externos existentes que afectan al distrito. En las relaciones entre naciones, el Perú posee una Constitución Política del Perú, la cual, fue negociada mediante acuerdos sobre la seguridad nacional, competitividad, eficiencia del Estado, protección del medio ambiente, entre otros; sin embargo, aún se encuentran muy lejanos con respecto a otros países desarrollados como Brasil.
- 2) El Perú se encuentra en el puesto 67 del *ranking* mundial de competitividad y en el 50 de eficiencia según el Informe Global de Competitividad 2011–2012, elaborado por el WEF. Sin embargo, en cuanto a la pacificación del país y la protección del medio ambiente, el Perú presenta grandes problemas internos que dañan su imagen a nivel mundial. Casos como el VRAE o CONGA solo demuestran que el país necesita una mayor intervención del Estado en dichas

zonas para lograr la pacificación de las mismas y la concientización de la ciudadanía.

- 3) En los dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar, se observa que, aunque Cieneguilla cuenta con una historia, cultura y tradición heredadas de antepasados incaicos y preincaicos, requiere potenciar diversos sectores como el turismo, tecnología de punta, agroindustria, educación y salud. Esto se debe llevar a cabo con la finalidad de ser competitivos a largo plazo frente a la ciudad de Peñalolén que se encuentra en Santiago de Chile.
- 4) Cieneguilla debe priorizar su foco de atención en los factores críticos de éxito identificados para poder ser competitivo y lograr el desarrollo de sus residentes.
- 5) Nuestra ciudad de referencia – Peñalolén (Chile), una de las comunas del Gran Santiago que ha experimentado uno de los desarrollos y crecimientos demográficos más altos en la última década debido al crecimiento habitacional el cual ha ido de la mano con grandes inversiones en el plano comercial y vial, haciendo de la comuna un lugar aún más cómodo y agradable para vivir, y ser un polo atractivo. Por esta comuna que es muy amplia en su diversidad y que refleja el perfecto equilibrio entre lo urbano y lo rural, sigue en movimiento y ya se anticipan más obras públicas y privadas que beneficiarán a todos los ciudadanos de dicha ciudad.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo se realiza la evaluación interna a través de las áreas funcionales, las cuales se integran al ciclo operativo del distrito de Cieneguilla (D'Alessio, 2008). El AMOFHIT consiste en un análisis de: la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicación (I), y la tecnología, la investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A).

La gestión municipal de Cieneguilla se caracteriza por encontrarse en proceso de transición desde un modelo de gestión tradicional que asume el paradigma de una municipalidad prestadora de servicios hacia una municipalidad promotora del desarrollo, sin que esto elimine sus funciones de administración del territorio y prestación de servicios. Este cambio se produce por varios motivos. El primero de ellos es la voluntad política de la gestión actual por modernizar la institución; además, se busca aplicar un nuevo paradigma de gestión basado en los mandatos del Plan de Desarrollo Concertado Distrital, de manera que la institución se adapte a las necesidades del desarrollo del distrito. Estas nuevas necesidades implican mantener una administración descentralizada, más eficiente en economía de recursos y con apuestas claras hacia el cumplimiento de los objetivos concertados (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Un poderoso aliciente para este cambio organizacional es aquel que se está dando a través de los procesos participativos desarrollados en el distrito, que deben culminar con la institucionalización de un modelo de gestión participativa que haga de la Municipalidad una institución con liderazgo y reconocimiento en la conducción del desarrollo distrital. A continuación, como parte del diagnóstico de las capacidades de gestión administrativa

institucionales, se señalan los resultados obtenidos (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007):

- **Cultura organizacional:** En la Municipalidad, se observa que la cultura organizacional predominante es la considerada tradicional en la gestión pública, lo cual implica una cultura burocrática que se aferra al paradigma normativo-jurídico como el fundamento de su actuación. No obstante, existe la voluntad política de la gestión para el cambio de los valores y paradigmas organizacionales a partir de una redefinición de roles, funciones y sistemas de trabajo que permitan asumir la construcción de una nueva institucionalidad más cercana a los vecinos y sus preocupaciones por el desarrollo local.
- **Estrategias y políticas institucionales:** En la Municipalidad se aprecia el inicio de la implantación de una cultura de planificación-gestión estratégica, que no está exenta de inconvenientes, ya que se busca organizar y diseñar instrumentos de gestión realistas con la situación que se atraviesa en el distrito y la institución. En cuanto a las políticas públicas, su formación y aprobación no están articuladas necesariamente a los mandatos de los procesos de concertación participativos, aunque se aprecia una rectificación en esto. Por otra parte, son pocas las políticas de gestión institucional que regulen o normen los procesos administrativos, de producción de bienes y servicios públicos municipales.
- **Sistemas de información y de toma de decisiones:** En la Municipalidad de Cieneguilla, puesto que el soporte de la información aún se produce en papel, la información que se genera no está disponible ni accesible para todos. Por ello, la toma de decisiones es ampliamente discrecional para quien posee competencias para decidir; sin embargo, las decisiones no se basan en información pasada y presente de la gestión, a causa de la inexistencia de un sistema de gestión de

conocimientos. En consecuencia, las decisiones quedan en dependencia casi exclusiva de la experiencia, los conocimientos y la habilidad personal del funcionario o servidor que toma la decisión de gestión.

- Normas y reglamentos: La gestión presenta problemas porque muchas de las normas municipales vigentes están desfasadas respecto del nuevo contexto jurídico-institucional de los gobiernos locales; la falta de sistematización en la producción y vigencia de las normas generan confusión y duplicidades de obligaciones, y son poco difundidas y explicadas al conjunto de los integrantes de la organización. Asimismo, la cultura burocrática predominante refuerza el apego, muchas veces irracional, de los miembros de la municipalidad del distrito de Cieneguilla a las normas vigentes, sin capacidad de crítica e innovación para modificar las normas y reglamentos que impiden el logro de los objetivos estratégicos.
- Estructura de la municipalidad del distrito de Cieneguilla y gestión de los procesos: La estructura de la municipalidad siempre debe responder y adecuarse a la definición estratégica. En la Municipalidad de Cieneguilla, la reestructuración organizativa es un tema que está en proceso de realización, ya que se están actualizando los instrumentos de gestión sobre la base de la generación de un modelo de gestión más participativo y descentralizado a partir de su adecuación a las necesidades del Plan de Desarrollo Concertado Distrital y a otros procesos participativos conexos. Desde el 2003, entró en vigencia la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, que establece como una obligación de cada municipalidad distrital realizar un plan concertado de desarrollo y el plan de ordenamiento territorial de su jurisdicción, a fin de plasmar una planificación del crecimiento y desarrollo de la ciudad (Municipalidad Distrital de Cieneguilla,

2012). El mecanismo de priorización y decisión de la inversión municipal debe ser el presupuesto participativo municipal; sin embargo, esta nueva forma de gestionar la ciudad (planificar, decidir las inversiones y monitorear el cumplimiento de lo decidido) aún enfrenta varios retos; uno de los más importantes es la falta de información y análisis de los actores que participan en el proceso (municipio y las organizaciones sociales). No obstante, si esta situación sigue, aunque es una forma de gestión más democrática, no permitiría superar la fragmentación que ha impedido construir un horizonte que guíe la acción para la construcción y consolidación de la ciudad (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

- **Gestión de los recursos económicos:** La gestión de recursos económicos es uno de los principales problemas municipales, tanto por el desfase entre la magnitud de las obligaciones existentes y la capacidad financiera como por el problema de la existencia de una economía de pobreza en el distrito. Las acciones de la Municipalidad se encuentran limitadas por la existencia de numerosas barreras normativas que impiden la afluencia de ingresos de manera normal, así como por la falta de un sistema integral de gestión financiera, y de un sistema oportuno y fiable de información para la toma de decisiones económicas. El Plan Operativo Institucional de la ciudad de Cieneguilla, respecto al control gubernamental, este es llevado a cabo por el Órgano de Control Institucional de dicho distrito, que depende de la Contraloría General de la República del Perú y brinda a la población confianza y seguridad en el adecuado uso de los recursos públicos. Sin embargo, dicho órgano carece de recursos humanos, materiales y financieros adecuados para desarrollar y cumplir a cabalidad la misión encomendada. Asimismo, se incrementa una falta de fortalecimiento de la gestión municipal por la carencia de

programas de capacitación al personal y una falta de soporte tecnológico que permita detectar la falta de pagos de tributos. En la actualidad, solo se realizan las fiscalizaciones a los locales comerciales y no al resto de la población (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

- **Gestión del conocimiento:** La Municipalidad, a través de sus integrantes, posee una importante cantidad de conocimientos acumulados para el desarrollo local y la gestión municipal, pero no cuenta con información necesaria y actualizada. Esto pone frenos para la gestión, que se presentan porque se desaprovechan oportunidades de uso de conocimientos; son limitados los procesos de creatividad e innovación; y aún se aprovechan poco las lecciones aprendidas y las experiencias de buenas prácticas de gestión.
- **Clima organizacional y laboral:** En el Municipio de Cieneguilla, las políticas de promoción y desarrollo de las personas son insuficientes para promover un clima de motivación, innovación, creatividad y compromiso con los objetivos institucionales. Esto es debido a la rigidez de la legislación laboral para el sector público; del mismo modo, la legislación afecta la posibilidad de contar con un sistema de compensación económica dinámico sobre la base de competencias, lo cual limita la introducción de otros sistemas de motivación y compensación por el logro de resultados.

Por otro lado, más bien, sí es posible e indispensable producir cambios en el estilo de liderazgo, para pasar del liderazgo tradicional, basado exclusivamente en la posición jerárquica, a otro en el cual las competencias del líder no se limitan a supervisar acciones realizadas mecánicamente por sus subordinados, sino que lo hacen participar como uno más del grupo de trabajo. En ese sentido, está encargado de coordinar acciones múltiples realizadas por personas con igual o

mayor competencia, que trabajan en conjunto para el logro de los objetivos estratégicos.

- **Gestión del Personal:** En la municipalidad, la gestión del personal está más enfocada al paradigma de administración de recursos humanos, y se limitan las acciones de personal a los aspectos de control normativo y la gestión de planillas. Sin embargo, se están iniciando esfuerzos por aplicar un sistema de capacitación del personal en el marco del Plan de Desarrollo de Capacidades que está en proceso de formulación.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

La Municipalidad de Cieneguilla centra su principal actividad de *marketing* y ventas a la promoción de sus atractivos turísticos, y patrimonio cultural y paisajístico llevando a cabo actividades para promover el posicionamiento del distrito como destino turístico metropolitano e internacional con servicios de calidad y atractivos potenciados a través del aprovechamiento de su patrimonio con participación de sus ciudadanos (Municipalidad de Cieneguilla, 2007). Como parte del ejercicio 2011, la Municipalidad de Cieneguilla realizó las coordinaciones con la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Lima a fin de que se les brinde asistencia en turismo; asimismo realizó campañas de publicidad de las diferentes actividades de ferias y campañas en medios radiales, realización de volantes y perifoneo, y elaboraron el primer tríptico de la ruta turística en Cieneguilla y su difusión en la web institucional (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).

En cuanto a infraestructura y comunicaciones, Cieneguilla cuenta con dos vías principales de doble sentido que comunican a la mayoría de centros poblados del distrito: (a) la Av. Nueva Toledo y (b) la vía paralela al río. La primera es una de las pocas vías asfaltadas del distrito; es de doble sentido y con intenso flujo vehicular, en particular, los fines de

semana; carece de veredas y de áreas de parqueo establecidas. La segunda está asfaltada, pero se encuentra en mal estado de conservación, es de gran extensión y recorre gran parte de la zona poblada de Cieneguilla (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Además, también existen vías transversales, la mayoría deterioradas, lo cual evidencia falta de mantenimiento. En el distrito, no existe un sistema vial que integre a los diferentes centros poblados; a ello se suma el hecho de que el 70% de vías asfaltadas o pavimentadas se encuentran deterioradas. La vía principal, la Av. Nueva Toledo, constituye una de las pocas vías asfaltadas de doble sentido; sin embargo, la sección de esta vía, así como su diseño, es inadecuada para la intensidad del flujo vehicular que soporta, especialmente los fines de semana; además, carece de veredas y áreas de parqueo establecidas (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

La vía paralela al río constituye la otra avenida de mayor extensión, que recorre un gran porcentaje de la zona poblada de Cieneguilla. Las vías transversales no presentan un esquema articulado; en muchos casos, responden a accesos de particulares o se encuentran deteriorados. Las principales vías que atraviesan el distrito actúan como ejes canalizadores de flujos internos y flujos con el entorno metropolitano y regional, a la vez que promueven cambios en los usos del suelo que ya han sido mencionados anteriormente (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Por otro lado, Cieneguilla es uno de los distritos con viviendas con menor acceso a los servicios básicos, y alcanza una cobertura del 76% en cuanto al agua en red pública intradomiciliaria; sin embargo, la mayor parte del agua se distribuye a través de camiones cisternas u otros similares, lo cual aumenta el riesgo de enfermedades relacionadas con el agua o producidas por vectores, enfermedades diarreicas agudas, entre otros; el servicio higiénico intradomiciliario cubre el 38% de la demanda. Además, el servicio de alumbrado eléctrico cubre el 20% de la demanda (Ministerio de Salud [MINSA], 2011). Si bien la

cobertura es baja, el comportamiento muestra que el acceso a todos los servicios básicos mejoró significativamente (MINSA, 2011).

Luego, analizando la cobertura de salud en el distrito de Cieneguilla, se observa que existe una brecha por cubrir a fin de mejorar dicha cobertura en la población del distrito; en tal sentido, en el análisis realizado a los distritos de Lima Este, identificó los siguientes aspectos en el caso de Cieneguilla (MINSA, 2011):

- Sólo el 37% cuenta con seguro de salud, mientras que el 67%, no. En cuanto a los que cuentan con cobertura, el 42.1% tiene el seguro SIS y el 38%, ESSALUD.
- Las enfermedades más frecuentes atendidas en la población del distrito de Cieneguilla, durante el periodo 2007-2010, fueron las infecciones agudas de vías respiratorias, con un 33.6% de casos del total de la demanda.
- En el 2010, el porcentaje de niños diagnosticados con anemia se ha incrementado a 18.8% frente al 17.2% del 2009 y el 12.9% del 2008.
- En términos generales, Cieneguilla es uno de los distritos de Lima Este con mayor vulnerabilidad considerando la evaluación de tres aspectos: (a) ecosistema, 58% de agua potable y 84% de utilización de gas; (b) población, con 0.6609 de índice de desarrollo humano, 75.6 años de esperanza de vida al nacer y 48.9% de índice de dependencia demográfica; y (c) presencia del Estado (0.42 médicos por cada 1,000 habitantes y el 33% de población está asegurada).

Cieneguilla busca la generación de una economía local, conformada por el conjunto de las unidades de producción y los proyectos económicos del sector social. En el 2007, el perfil económico del distrito fue dominado por la agricultura, y se buscó diversificarlo hacia la generación de valores agregados. La línea que busca la Municipalidad es hacer competitivo este perfil económico en el contexto del Cono Este y la metrópoli. En relación con el análisis de los niveles socioeconómicos de los habitantes de Cieneguilla, se observa que el origen

social del poblador y la posición económico-social que ocupan son aquello que marca la identidad cultural del poblador. Ambos procesos se expresan físicamente en la existencia de zonas territoriales ocupadas esencialmente por familias de estratos socioeconómicos medios y altos. Por ejemplo, se encuentra La Parcelación en sus diferentes etapas. Este sector, a rasgos generales, está constituido por pobladores de origen costeño, limeños, de sectores profesionales o empresariales, cuyas costumbres, percepciones, redes sociales y espacios de desarrollo personal y familiar son distintos a la de los pobladores que viven en las faldas de los cerros, en los denominados asentamientos humanos. Este otro sector tiene un origen generalmente andino o provinciano y su condición económica es muy inestable. Muchas veces llegan cargando pautas culturales tradicionales, las cuales reproducen y enriquecen en su proceso de incorporación y consolidación en el distrito (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Según el INEI (2007), las principales ocupaciones de la población de Cieneguilla se centra al trabajo no calificado, servicios de peón, vendedor ambulante, y afines (ver Tabla 19).

Tabla 19

Población Ocupada de 14 y más Años de Edad del Distrito de Cieneguilla (por Ocupación)

Ocupación Principal	Población
Miembros del Poder Ejecutivo y Legislativo, directivo, administración pública y empresarial.	25
Profesionales, científicos e intelectuales	636
Técnicos de nivel medio	546
Jefes y empleados de oficina	404
Trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercado	1,528
Agricultura, trabajos calificados, agropecuarios y pesqueros.	375
Obreros y operadores de minas, canteras, industria manufacturera y otros	687
Obras. Construcción, confección de papel y cartón, fabricación de instrumentos musicales y afines	1,470
Trabajadores no calificados, Servicios de peón, vendedor ambulante y afines	2,607
Otra	51
Ocupación no especificada	332
	8,661

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

Las principales actividades económicas del distrito de Cieneguilla fueron el comercio de repuestos vehiculares y automotores como principal actividad a la cual se dedica la población del distrito, con un 15.4% (1,333); y el sector construcción, con 11.2% (972). Cabe señalar que el sector turismo, representado por los hoteles y restaurantes, representó el 10.1% y se ubicó en el cuarto lugar; y la agricultura, sólo representó el 7.3% de la economía del distrito, con lo cual se ubicó como novena actividad a la que se dedican los pobladores de Cieneguilla (INEI, 2007). A continuación, en la Tabla 20, se pueden apreciar las diferentes actividades económicas realizadas en el distrito de Cieneguilla.

Tabla 20

Población Ocupada de 14 y más Años de Edad del Distrito de Cieneguilla (por Rama de Actividad Económica)

Rama de Actividad Económica	Total
Actividad inmobiliaria, empresarial y alquileres	774
Actividad económica no especificada	368
Administración pública y defensa, seguridad social	157
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	634
Comercio, reparación de vehículos, efectos personales	1,333
Construcción	972
Enseñanza	317
Explotación de minas y canteras	10
Hogares privados con servicio doméstico	653
Hoteles y restaurantes	879
Industrias manufactureras	678
Intermediación financiera	39
Otras actividades servicio comunitario, sociales y personales	711
Pesca	3
Servicios sociales y de salud	207
Suministro de electricidad, gas y agua	16
Transporte., almacenamiento. y comunicaciones	910
	8,661

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

Asimismo, según el IV Censo Nacional Económico (INEI, 2008), Cieneguilla cuenta con 598 establecimientos, y el comercio al por mayor y al por menor es la actividad económica que tiene un mayor número de establecimientos en el distrito: hay un total de 374 locales (62.5%); además, los alojamientos y servicios de comida constituyen la segunda actividad más representativa del distrito con 84 establecimientos (14%). En la Tabla 21, se aprecia el detalle de las actividades económicas de Cieneguilla.

Tabla 21

Perú: Establecimientos Censados por Categoría del Establecimiento, Según Ámbito Político, Administrativo y Actividad Económica – 2008

Actividad Económica ¹	Total	Categoría de Establecimiento		
		Único	Principal	Sucursal
Distrito de Cieneguilla	598	547	23	28
Pesca y acuicultura				
Explotación de minas y canteras				
Industrias manufactureras	41	40		1
Suministro de electricidad				
Suministro de agua, alcantarillado	1	1		
Construcción	4	4		
Comercio al por mayor y al por menor	374	348	16	10
Transporte y almacenamiento	11	7	1	3
Alojamiento y servicio de comida	84	76	3	5
Información y comunicación	20	12	3	5
Actividades financieras y de seguros				
Actividades inmobiliarias				
Actividades profesionales, científicas y técnicas	10	10		
Actividades administrativas y servicios de apoyo	8	8		
Enseñanza privada	7	7		
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	6	6		
Artes, entretenimiento y recreación	6	3		3
Otras actividades de servicios	26	25		1

Nota. 1 No incluye: agricultura, ganadería, caza, actividades de servicio conexas, silvicultura y extracción de madera. Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria. Actividades de los hogares en calidad de empleadores, actividades indiferenciadas de producción de bienes y servicios de los hogares para uso propio. Organizaciones y órganos extraterritoriales. Entidades financieras y aseguradoras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y AFP. Tomado del “IV Censo Nacional Económico 2008”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/?id=ResultadosCensales#>

Cieneguilla es uno de los distritos con mayor proporción de población pobre, con un 34.1%; así como de población en extrema pobreza, con un 8%; esta medición de la pobreza no monetaria, efectuada sobre la base de necesidades básicas insatisfechas, fue resultado del Censo Nacional de Población 2007 llevado a cabo por el INEI (MINSA, 2011).

La ciudad de Lima Metropolitana se encuentra detallada en 17 hojas topográficas del COFOPRI-Catastro a escala 1:25,000; una de las hojas es el distrito de Cieneguilla. Este distrito, al estar ubicado en zonas de huaicos, se considera como un territorio de alto riesgo (Instituto Geológico Minero y Metalúrgico [INGEMMET], 2009). Por otro lado, se cuenta con un total de 88 proyectos de inversión pública en el distrito, de los cuales el 5.7% no son viables. Si bien se vienen desarrollando diversos proyectos, según el Plan Operativo Institucional del Distrito de Cieneguilla, existen limitaciones de espacio para el crecimiento y desarrollo de infraestructura de servicios y de espacios públicos para la recreación y el esparcimiento, lo cual requiere de una adecuada planificación y control por parte de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural del municipio (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Según D'Alessio (2008): “El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad y el costo requerido para que el distrito de Cieneguilla pueda operar de manera sostenida” (p. 176). Luego, existe una gran heterogeneidad económica en el distrito de Cieneguilla, generada por la desigual distribución de recursos económicos y los diferenciados niveles de calificación, que impiden que se realice una equitativa distribución del ingreso. De acuerdo con la Municipalidad Distrital de Cieneguilla (2007), la fuente financiera económica del distrito corresponde en su mayoría al sector terciario (comercio y servicios), seguido del sector secundario (industria manufacturera y construcción), y del

sector primario (agricultura, ganadería, caza, pesca, silvicultura y minería). En la Tabla 22, se presenta el balance comparativo del distrito de Cieneguilla de los periodos 2009 y 2010.

Tabla 22

Balance General de la Municipalidad de Cieneguilla (2010)

Concepto	2010	2009
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	1'170,762.43	137,855.45
Cuentas por cobrar (neto)	4'008,346.60	3'644,684.57
Otras cuentas por cobrar (neto)	191,509.95	1'100,476.48
Existencias (neto)		2,929.72
Gastos pagados por anticipado	89,404.36	7,815.42
Total activo corriente	5'460,023.34	4'893,761.64
Activo no corriente		
Edificios y estructuras (neto)	8'345,485.45	7'821,841.97
Vehículos, maquinaria y otros (neto)	379,261.50	245,235.67
Otras cuentas del activo (neto)	389,632.44	233,678.09
Total activo no corriente	9'114,379.39	8'300,755.73
Total activo	14'574,402.73	13'194,517.37
Pasivo y patrimonio		
Pasivo corriente		
Obligaciones tesoro público	30,901.00	100,388.30
Cuentas por pagar	2'797,764.10	3'316,056.58
Parte cte. deudas a largo plazo	98,171.41	58,700.75
Otras cuentas del pasivo	295,549.09	
Total pasivo corriente	3'222,385.60	3'475,145.63
Pasivo no corriente		
Beneficios sociales y obligaciones	2,784.04	2,862.52
Provisiones	160.25	
Total pasivo no corriente	2,944.29	2,862.52
Total pasivo	3'225,329.89	3'478,008.15
Patrimonio		
Hacienda nacional	7'570,618.03	7'570,618.03
Resultados acumulados	3'778,454.81	2'145,891.19
Total patrimonio	11'349,072.84	9'716,509.22
Total pasivo y patrimonio	14'574,402.73	13'194,517.37

Nota. Tomado de "Municipalidad Distrital de Cieneguilla. Balance General Ejercicio 2010", por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012a. Recuperado de http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/Entidades/BG_4.aspx?a=2010&stg=7&c_f=BG&c_niv=010103010115&c_ent=1315&iggl=

La economía en el distrito se terceriza (comercio y servicios) y simultáneamente se deteriora el sector primario (agricultura); esto último ocurre como producto de la inestabilidad en función de la estacionalidad de cultivos, la carencia de circuitos comerciales

y de organización adecuada, la falta de tecnificación y la inaccesibilidad a mercados. La tercerización es la expresión del alto índice de desempleo y subempleo, y la profundización del proceso recesivo que atraviesa el país y que se vuelve más grave en el nivel distrital.

Asimismo, esta tercerización comprende más de la mitad de la PEA: un 65% participa en proyectos que no requieren calificación y gran parte se encuentra fuera del distrito. El incremento de locales de servicios concentrados en la vía principal de acceso en los últimos 10 años ha sido vertiginoso, y absorbió a un 40% de la población subempleada de Cieneguilla con niveles de ingreso familiar medio por debajo de la línea de pobreza (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

La estructura económica del distrito descansa sobre tres grandes rubros de proyectos con características y desarrollo diferentes: (a) el proyecto agropecuario, tradicionalmente inherente al desarrollo económico de Cieneguilla; (b) el proyecto turístico y recreativo, amparado en un rico patrimonio territorial (espacios naturales, vestigios arqueológicos, paisaje, ruralidad y gastronomía); y (c) el proyecto industrial y extractivo, implantado en el distrito ya sea por la existencia de yacimientos no metálicos o por criterios de localización sustentados en las plusvalías del suelo, facilidades de comunicación, permisibilidad de la legislación del suelo, entre otros (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Se estima que la agricultura ocupa aproximadamente a un 8% de la población del distrito y se encuentra poco dinamizada y extendida, así como los proyectos agropecuarios, afectados por falta de mejoramiento en las técnicas de cultivo y de crianza de animales, la fragmentación de lotes, las dificultades de acceso al mercado y el crecimiento urbano descontrolado. El sector productivo es débil: la producción agrícola es cada vez menor en volumen y calidad, y se caracteriza por (a) ser poco tecnificada y de baja rentabilidad, y (b) orientarse a productos de consumo humano directo, lo cual lleva a la descapitalización del agro. En tanto, la crianza de animales de corral (pollos, gallinas, patos, pavos, conejos, cuyes,

entre otros) con fines de autoconsumo predomina entre los pobladores; esta práctica se está abandonando a medida que se consolidan las áreas urbanas (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

De acuerdo a los registros del III Censo Agropecuario 1994 del INEI, en el distrito de Cieneguilla, figuran 43 unidades agropecuarias con 319 cabezas de ganado vacuno; 34 con 449 cabezas de ovinos; 52 con 3,960 cabezas de porcinos; y 38 con 721,487 pollos de engorde (INEI, 1994). Además, se puede apreciar que aproximadamente el 60% de las unidades agropecuarias presenta tierras de 0.5 a 4.9 ha y concentra una proporción similar de las cabezas de ganado de cada especie. En la ribera de la margen izquierda del río Lurín, en dirección este-oeste, se encuentran también algunas áreas cercadas utilizadas para cultivos y crianza de caballos de paso y otros animales, y, en las zonas cercanas al cementerio municipal y de Quebrada Tinajas, se ubican galpones para aves de corral y ganado vacuno y porcino con moderada producción (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007). En la

Tabla 23

Fuentes de Ingreso y Uso de Fondos de la Municipalidad de Cieneguilla (2012)

Concepto	Importe S/.
I. Ingresos corrientes y transferencias	10'294,439.20
II. Gastos Corrientes	-7'523,501.49
III. Ahorro o desahorro cuenta corriente (I - II)	2'770,937.71
IV. Ingreso de capital, y donaciones y transferencias	-----
V. Gastos de capital	-1'203,858.84
VI. Servicio de la deuda	-33,570.46
VII. Resultado económico (III + IV - V - VI)	1'533,508.41
VIII. Financiamiento neto (A+B+C+D)	318,592.87
A. Saldo neto de endeudamiento externo	-----
B. Saldo neto de endeudamiento interno	39,470.66
C. Recursos ordinarios (amortización de la deuda)	-----
D. Saldos de balance	279,122.21
Resultado de la ejecución presupuestaria (VII ± VIII)	1'852,101.28

Nota. Tomado de "Municipalidad Distrital de Cieneguilla. Estado de Fuentes y Usos de Fondos", por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2012b. Recuperado de http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/Entidades/EP2_2.aspx?a=2010&stg=7&c_f=EP2&c_niv=010103010115&c_ent=1315&igcl=

En el Plan Estratégico Institucional 2007 – 2010 (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007), se mencionó que el proyecto turístico-recreativo del distrito atraía un intenso flujo de visitantes (no se dispone de datos cuantitativos, pero se maneja información en torno a observaciones de campo), que aprovechaban la oferta variada de sus recursos: el valle, que comprende gastronomía, espacios arqueológicos y áreas de recreo, y lomas durante todo el año. Sobre la base de esta oferta, se distinguen principalmente tres tipos de flujos. Los cuales responden a una creciente demanda de la población limeña, cuya tendencia es acceder a espacios recreativos próximos a Lima Metropolitana. Estos flujos ocurren de la siguiente manera:

- Los centros o clubes privados de esparcimiento localizados en el distrito atraen a población del estrato socioeconómico alto y medio alto.
- Los restaurantes campestres, hoteles turísticos y la producción de productos de panllevar, localizados en el valle y a lo largo de los principales ejes viales del distrito, canalizan flujos de visitantes pertenecientes a diferentes estratos socioeconómicos.
- Otras localidades, donde se ubican talleres de artesanos y productores independientes de muebles de madera, carpintería metálica, confecciones, calzado y artículos de cuero, artesanías en madera y metales, joyería, entre otros. Su capacidad de producción es limitada por la falta de un parque industrial, energía eléctrica y facilidades de acceso a distintos mercados. No existen en el distrito establecimientos de industria pesada, lo cual es favorable para la conservación del medio ambiente; en cambio, sí hay talleres de transformación y de producción artesanal de alimentos y bebidas, textiles, prendas de vestir, pieles, piezas de madera, artículos de paja, imprenta, productos de caucho y plástico, minerales no metálicos, artículos de metal, máquinas y equipos de oficina, muebles de madera y

metal, vidriería, entre otros. Asimismo, la pequeña y mediana industria absorbe mano de obra poco calificada de la zona. Hay pequeñas y microempresas que obedecen más a una lógica económica individual; muchas de ellas están consideradas en el sector informal y obedecen a estrategias de supervivencia (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

4.1.5 Recursos humanos (H).

El Censo Nacional de 1993 mostró que la población de Cieneguilla era de 9,120 habitantes; en el 2000, de acuerdo a las proyecciones del INEI, se estimaba la población de Cieneguilla en 12,428 habitantes. Es decir, la población del distrito se incrementó entre 1993 y el 2000 en 36.2% (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Más adelante, en la Figura 16, se apreciará la población total por grupos de edades en el distrito de Cieneguilla de acuerdo al Censo Nacional de Población 2007, en la cual se puede observar que el mayor grupo está entre los 15 y 19 años. Con respecto al índice de nivel de desventaja socioeconómica (NIVECO), que pondera (a) tasa de desocupación, (b) porcentaje de PEA obrera e independiente, (c) concentración poblacional en asentamientos humanos (AA.HH.) y (d) tasa de analfabetismo y población de 15 a más años con primaria o menos, en 1981 Cieneguilla se ubicó entre los distritos de moderada desventaja socioeconómica (medio), mientras que en 1993 se consideraba entre los distritos de mayor desventaja socioeconómica (muy alto).

Cieneguilla es uno de los distritos de la provincia de Lima que está considerado en el nivel de pobreza, según el Mapa de Pobreza de FONCODES y UNICEF (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007). Se identifican varias organizaciones civiles en la población, diferenciando las organizaciones agrarias y las organizaciones vecinales (asociaciones de vivienda y otras). Entre las organizaciones de vivienda de los AA. HH. con más de 100 familias del distrito, se encuentran (a) San Pedro, (b) San Nicolás de Tolentino, (c) Sol de

Cieneguilla, (d) El Mirador, (e) Las Cumbres de Cieneguilla, (f) Los Industriales, (g) Nueva Gales, (h) Virgen del Carmen, (i) La Esperanza, (j) Las Terrazas (rural agropecuario), (k) Cooperativa de Vivienda y Bienestar Social Ltda. (Trabajadores del MINSA), y (l) la Asociación de Pobladores de Huaycán Alto. Se encuentran ubicadas a lo largo de la vía principal de acceso al distrito desde La Molina, con excepción de Río Seco, que se encuentra en la parte alta del valle. Se caracterizan por la falta de servicios básicos, infraestructura y equipamiento urbano (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

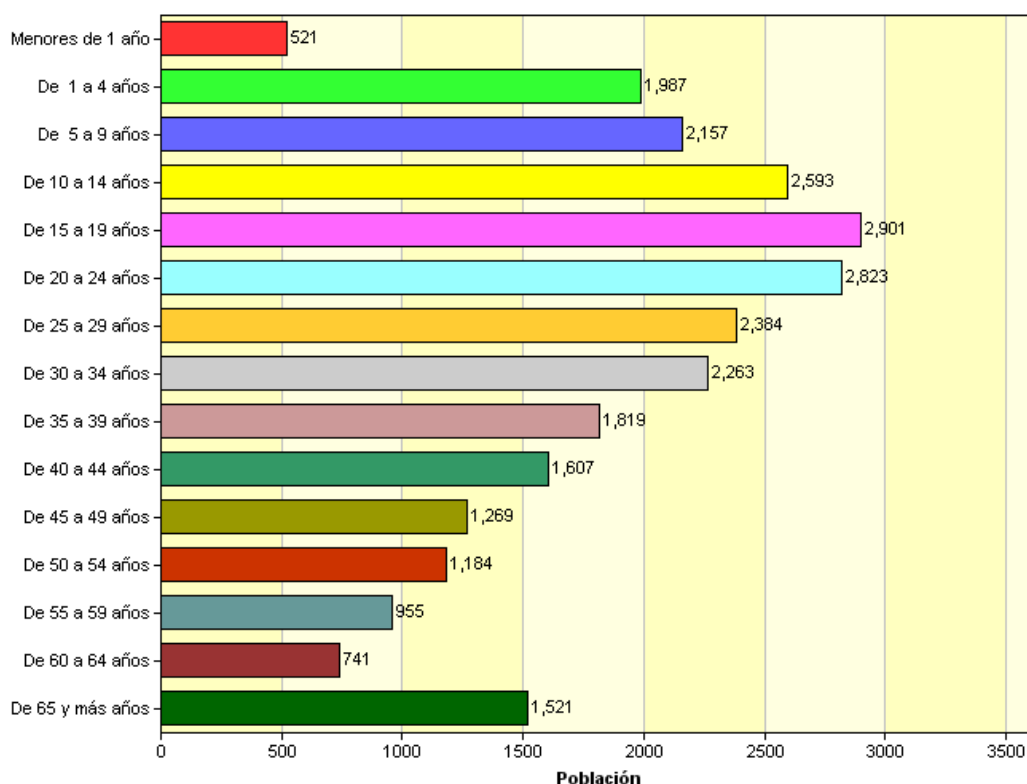


Figura 16: Población Total por Grupos de Edades del Distrito de Cieneguilla. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Estas organizaciones se encuentran ubicadas en las zonas periféricas del distrito y se caracterizan por estar en proceso de urbanización. Sin embargo, la mayoría se localizan en terrenos considerados hasta el momento como no urbanizables, por ser zonas arqueológicas o zonas de riego físico (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

En la Figura 17, se aprecia la cantidad de habitantes en viviendas particulares en el distrito de Cieneguilla y se observa que la mayor cantidad de ellos cuenta con una casa particular. En el distrito de Cieneguilla, existen dos sectores diferenciados: (a) La Parcelación y (b) los asentamientos humanos; cada uno cuenta con sus propias identidades: no es un distrito social ni culturalmente homogéneo. Estos aspectos influyen en los pobladores de uno y otro sector en sus visiones de desarrollo del distrito y en la mejor forma de planificar su desarrollo. Cieneguilla cuenta con dos centros de salud, uno en Huaycán y otro en Tambo Viejo, y con un puesto de salud en Villa Toledo. Sin embargo, dichos centros no satisfacen la demanda y la población tiene que recurrir a distritos vecinos para recibir una atención médica confiable; además, carece de hospitalización efectiva. De acuerdo a los volúmenes de población, se estima una oferta deficitaria de servicios en el sector de educación y salud, con áreas de recreación insuficientes, y muchos de estos son inalcanzables para la mayoría de la población por el alto costo de acceso a los mismos (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

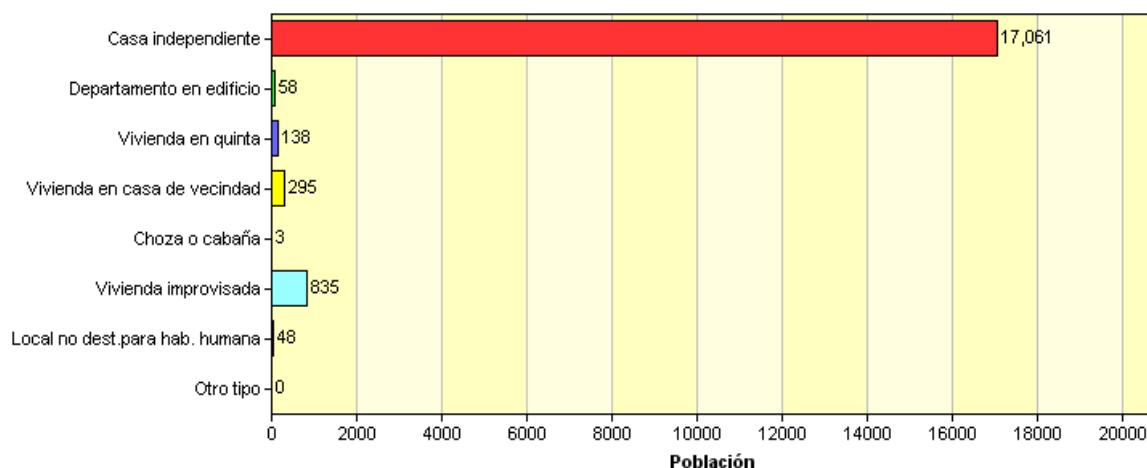


Figura 17. Cantidad de Habitantes en Viviendas Particulares del Distrito de Cieneguilla. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Por otro lado, en la Figura 18, se aprecia la cantidad de viviendas por tipo de posesiones en el distrito de Cieneguilla.

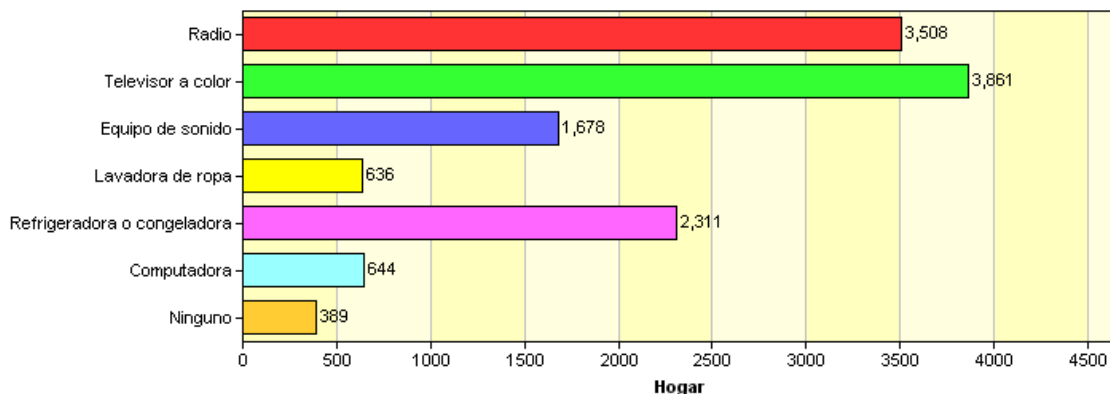


Figura 18. Total de Hogares por Tipo de Posesiones del Distrito de Cieneguilla. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

En la Figura 19, se observa la cantidad de viviendas particulares por área urbana o rural en el distrito de Cieneguilla, y que la mayor parte son casas independientes urbanas.

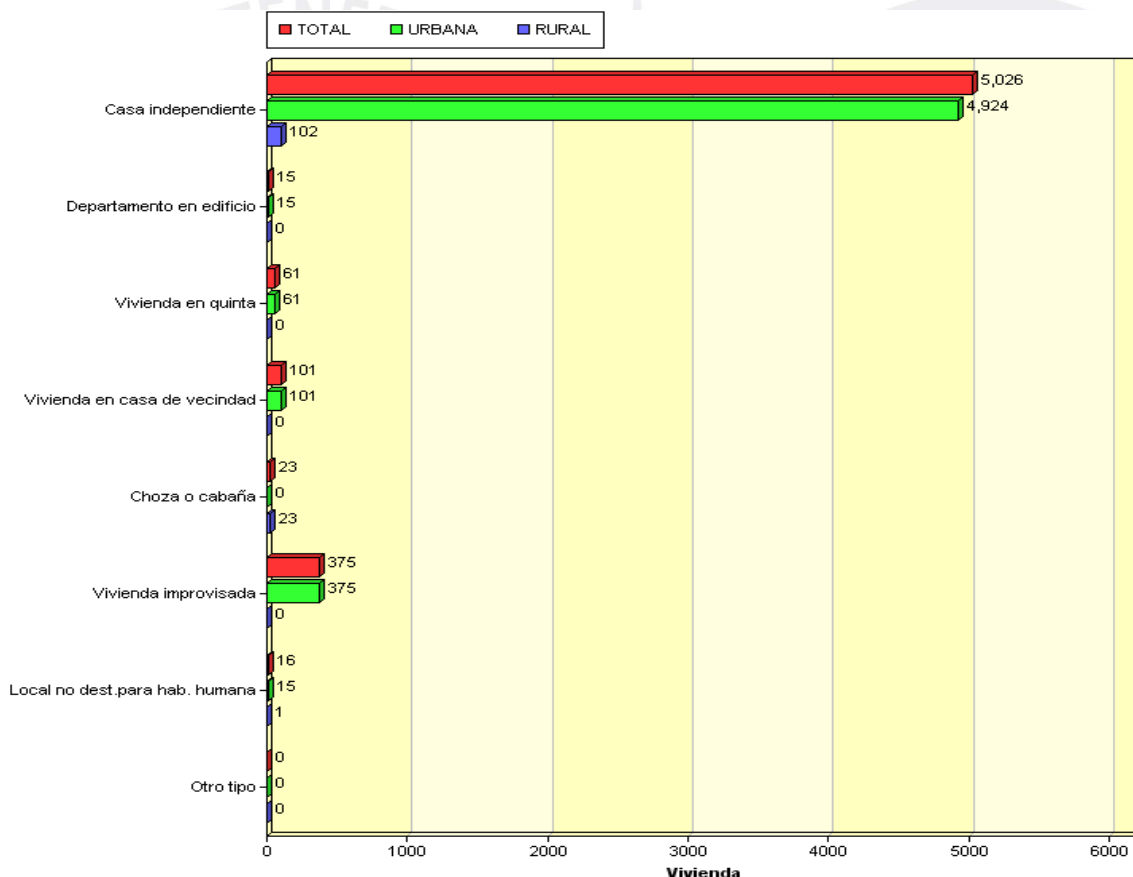


Figura 19. Cantidad de Viviendas Particulares por Tipo de Área del Distrito de Cieneguilla. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Ahora bien, existe un problema constante, que es el bajo nivel educativo de la población en general y, sobre todo, la falta de oportunidades para seguir estudios superiores; sin embargo, la población de Cieneguilla es básicamente joven. Los jóvenes no pueden salir a estudiar fuera de su localidad, puesto que esto significaría muchos gastos, sobre todo en el rubro del transporte, por lo cual muchos se encuentran imposibilitados para estudiar alguna carrera de nivel superior o aquellos que pudieron iniciarla se ven obligados a dejarla. El promedio de años de estudio de la población de 15 años a más en Cieneguilla es de 8 a 10 años, mientras que en Lima Metropolitana es de 10 años; la tasa de analfabetismo del grupo poblacional en Cieneguilla es de 8.7%, mientras que en Lima Metropolitana es de 3.6%. Asimismo, entre los niños que tienen de 6 a 12 años, el 10.1% no asiste a la escuela; entre los que tienen de 13 a 17 años, el 25.2 % tampoco asiste (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

En la Figura 20, se aprecia la población de tres a más años por el nivel de estudio alcanzado en el distrito de Cieneguilla. Se puede observar que el mayor grupo se encuentra entre los niveles de educación primaria y secundaria.

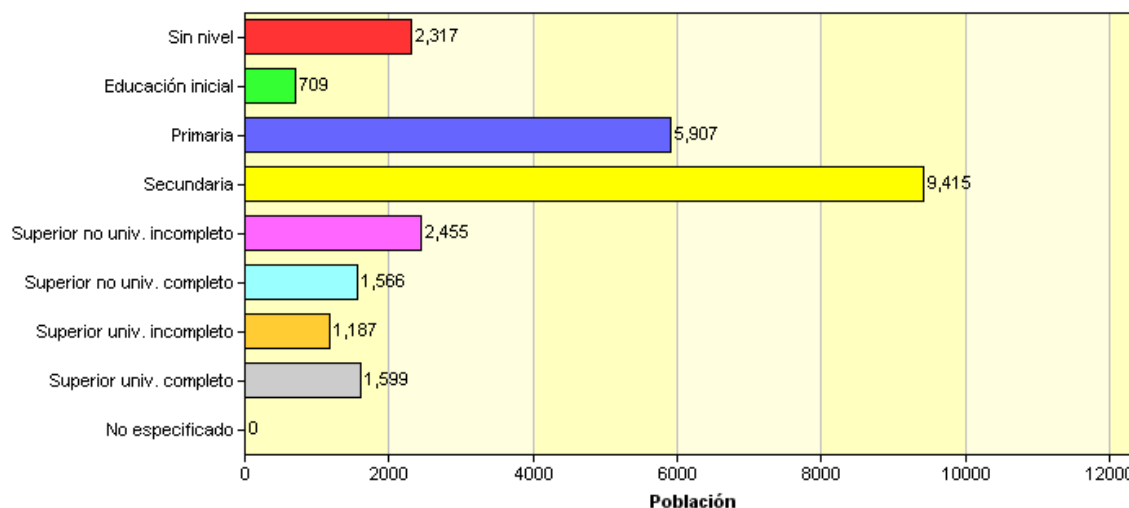


Figura 20. Población por Nivel de Estudio Alcanzado de los Pobladores del Distrito de Cieneguilla (de 3 a Más Años de Edad). Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Con respecto a las enfermedades más comunes dentro del distrito, los datos correspondientes a la Red de Salud N° 07 de la Dirección de Salud IV, que comprende esencialmente el distrito de Cieneguilla, proporcionan una referencia de la morbilidad en dicha zona. Las enfermedades más padecidas fueron las infecciones respiratorias agudas: el 37% de los casos presentados en el 2000 fue de este tipo; luego se encontraron las infecciones o enfermedades bucales, con el 11.9%; y, en tercer lugar, las infecciones intestinales, con un 6.9%. En el caso de los niños menores de un año, el primer tipo de enfermedad lo constituyeron las infecciones respiratorias agudas, con el 55.4%; les siguieron las enfermedades infecciosas intestinales, con el 16.2% de los casos presentados en el 2000.

La principal causa de muerte durante ese año fueron (a) los tumores, con una tasa de 11.3 por cada 10,000 habitantes; (b) las enfermedades del aparato respiratorio, con una tasa de 1.6 por cada 10,000 habitantes; y (c) las enfermedades del aparato digestivo, con una tasa de 0.8 por 10,000 habitantes. El grupo poblacional más afectado es aquel conformado por los mayores de 50 años. En cuanto al género, mayormente son los varones quienes padecen las más altas tasas de mortalidad (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007). En la Figura 21, se observará que la mayor proporción de la población de Cieneguilla que no cuenta con seguro de salud está concentrada entre las edades de 14 y 29 años.

El Plan Estratégico Institucional de Cieneguilla, resalta el patrimonio territorial del distrito como producto histórico y como bien cultural heredado integra el patrimonio natural y el patrimonio construido en sus diferentes momentos históricos, de modo que pueda ser reconocido por sus valores intrínsecos y singulares, pero, sobre todo, que involucre a la población local en su plena aceptación social. Este concepto de patrimonio territorial se complementa con el enfoque de ecosistemas, al entender estos como una simbiosis de elementos naturales y transformaciones antrópicas que se superponen entre sí (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007). El patrimonio territorial de Cieneguilla incorpora diferentes

ecosistemas: (a) el ecosistema de las vertientes y quebradas desérticas y áridas, (b) el ecosistema agrícola o agroecosistema, y (c) el ecosistema urbano. La Gerencia de Desarrollo Social, es la encargada de organizar y promover el desarrollo de la población en el campo educacional, de deporte, de salud y cultural del distrito. Sin embargo, existe una carencia de programas y/o actividades sociales, educacionales y culturales con participación ciudadana. Asimismo, faltan espacios para el otorgamiento de dichas actividades a la población. Lo anterior es representado por un 30% de avance en el incremento de actividades turísticas, culturales y deportivas (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

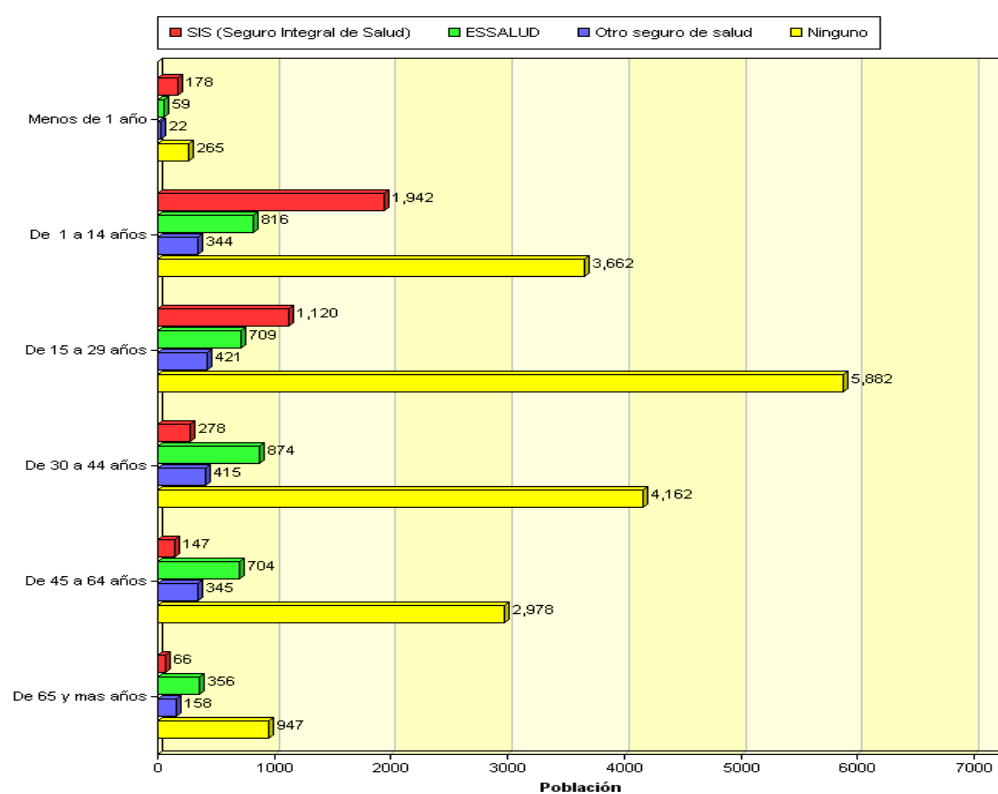


Figura 21. Población Total por Afiliación de Seguro de Salud del Distrito de Cieneguilla (por Grupos de Edad). Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Así también, se identificaron los programas del Vaso de Leche de Cieneguilla, que se detallan en la Tabla 24.

Tabla 24

Comités de Vaso de Leche del Distrito de Cieneguilla

Nombre	Asociación de Vivienda	Centro Poblado Rural	Asentamiento Humano	Asociación de Pobladores	Asociación de Propietarios	Otros
CIMA (Ex Hacienda)						x
El Mirador	x					
Fundo Molle – Huaycán		x				
Huaycán		x				
Inmaculada Concepción			X			
La Esperanza	x					
La Libertad		x				
Las Cumbres	x					
Las Terrazas	x					
Los Ficus		x				
Magda Portal			X			
Nueva Gales	x					
Parcelación 2da. etapa					x	
Puente Manchay						x
Río Seco		x				
Sol Radiante				x		
Tambo Viejo – Zona A		x				
Tambo Viejo – Zona B		x				
Tambo Viejo – Zona C		x				
Tambo Viejo – Zona D		x				
Tambo Viejo – Zona E		x				
Tambo Viejo – Zona F		x				
Tambo Viejo – Zona G		x				
Villa Toledo		x				
Virgen del Carmen	x					

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Institucional 2007 – 2010”, por la Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007. Recuperado de <http://www.municieneguilla.gob.pe/descarga/gestion/PEI2007-2010.pdf>

Asimismo, respecto a la evolución de los niveles de analfabetismo de Cieneguilla, se observó que la tasa de analfabetismo llegó a 8.7% en 1993, llegando a 14.1% en la zona rural (INEI, 1993). Sin embargo, esta tasa bajó a 4.1% en el 2007, siendo la población femenina la que presentó una mayor tasa de analfabetismo con el 7.7% (INEI, 2007). Si bien la tasa ha mejorado considerablemente entre 1993 y 2007, Cieneguilla es uno de los distritos con menor población alfabeta, ubicándose en el puesto 49 según el ranking de distritos a nivel de Lima

Metropolitana y se ubica en el puesto 46 respecto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 2007 (Human Development Report, 2009) tal como se aprecia en la Tabla 25.

Tabla 25

Índice de Desarrollo Humano Distrital del Distrito de Cieneguilla (2007)

Indicador	Valores	Ranking	
		A nivel de Lima Metropolitana	A nivel Nacional
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0.6609	46	66
Esperanza de vida	75.60 años	47	113
Alfabetismo	95.94%	49	251
Escolaridad	87.70%	56	700
Logro educativo	93.19%	49	240
Ingreso Familiar per cápita	S/. 463.5	42	60

Nota. Tomado de "Aproximación al índice de Desarrollo Humano", del Human Development Report, 2009. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraibbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Por otro lado, en relación con el nivel educativo de los distritos de la Dirección de Salud (DISA) IV Lima Este, según los resultados del Censo Nacional 2007 realizado por el INEI (2007), el distrito con mayor porcentaje de población sin nivel educativo es Cieneguilla, con 9.2%, mientras que La Molina es el que menor porcentaje tiene, con 3.7%. En cuanto a los niveles educativos, el 2.8% de la población cuenta con educación inicial; el 23.5%, con primaria; y el 37.4%, con secundaria (MINSAs, 2011). Adicionalmente, tal como se podrá apreciar más adelante en la Tabla 26, en cuanto a la población total del distrito, se estimó que en el 2011 la población llegaría a 35,770 (INEI, 2011c).

Tabla 26

Población Estimada y Proyectada por Años del Distrito de Cieneguilla (2007-2011)

Distrito	Proyecciones				
	2007	2008	2009	2010	2011
Lima Metropolitana	8'758,889	8'889,774	9'022,535	9'160,384	9'303,788
Cieneguilla	27,155	29,092	31,160	33,382	35,770

Nota. Tomado de "Perú: Compendio Estadístico 2011", elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap03/CAP03.PDF>

La Municipalidad de Cieneguilla organizó certámenes deportivos en el 2011 y 2012 en los cuales participaron hombres, mujeres y niños, quienes también pudieron formar parte de los talleres de verano. Asimismo, la entidad cuenta con organismos como la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente (DEMUNA), la Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad (OMAPED) y el consultorio jurídico gratuito para la comunidad. Sin embargo, en actividades de inspección realizadas por la misma municipalidad con Defensa Civil y la Policía Nacional del Perú, se encontraron centros de rehabilitación deficientes en los servicios que brindan tanto por su infraestructura como por equipos (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

Considerando el tamaño del distrito de Cieneguilla en cuanto a población, podría considerarse que la delincuencia no es un problema masificado; sin embargo, hay una tendencia de crecimiento importante, que se está llevando a cabo de manera desordenada y en condiciones de pobreza, características que promueven el desarrollo de la delincuencia y la violencia. Según información de la comisaría del distrito y la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), en 1999 hubo un total de 142 delitos registrados; en el 2000, 74; y en el 2002, solo hasta el mes de abril, ya había 159 delitos registrados; entonces, a pesar de que en el 2000 hubo una baja en los hechos delictivos, esta volvió a subir. Si se analiza por tipo, los principales delitos que se cometen en el distrito son (a) los delitos contra el patrimonio, que abarcan el 43 % de los casos registrados; (b) los delitos contra la vida el cuerpo y la salud, que representan el 35%; (c) los delitos contra la familia, que representan el 8%; y (d) los delitos contra la libertad, en la modalidad de violaciones de la libertad sexual, con 3% (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Cieneguilla tiene como objetivo y visión ser un distrito ecológico; esta situación explica la tendencia a que el distrito tenga el objetivo de mantener una ciudad limpia que contribuya a preservar el medio ambiente (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011). Sin

embargo, se requiere mejorar la gestión pública y la implementación de iniciativas con la finalidad de superar los índices de contaminación del distrito, y es necesario estar como mínimo en el promedio de las mejores ciudades ecológicas y de cuidado ambiental de América Latina.

La Municipalidad de Cieneguilla, cuenta con la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Medio Ambiente que, aunque sus funciones están vinculadas a la promoción, recuperación y protección del medio ambiente, carece de programas de saneamiento ambiental del distrito (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012). Asimismo, según un resultado de análisis de riesgo del 2011, elaborado por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2011) con el fin de determinar las posibles consecuencias sociales, económicas y ambientales asociadas a uno o varios eventos, el distrito de Cieneguilla es uno de los actores de afectación del riesgo público en las riberas del río Lurín. Por ello, la Municipalidad de Cieneguilla, a inicios del 2012, trabajó para la descolmatación y encauzamiento del río Lurín en las zonas críticas señaladas mediante un operativo de limpieza en un tramo de este río, considerado como el último valle verde de Lima, con el apoyo de asociaciones civiles, empresas y vecinos (Andina, 2011). Asimismo, la jefa de la Unidad de Evaluación de Riesgos de INDECI - Guadalupe Masana, informó que sólo los concejos por los que pasa el río Lurín (Cieneguilla, Pachacámac y Lurín) han tomado medidas de prevención entre el 2011 y el 2012 (“INDECI detectó 59 zonas vulnerables en riberas de ríos Rímac y Chillón”, 2012). Según el alcalde del distrito, lo que se busca es sensibilizar a la población sobre la importancia de conservar esta reserva natural situada al este de la capital (Andina, 2011). Por otro lado, de acuerdo con el Oficio N° 299-2010 del MINSA, durante el 2009 se presentaron más de 6,300 casos de enfermedades gastrointestinales en Lurín; según la regidora municipal Elsa Andrade, la causa fue la contaminación del río Lurín (Paredes, 2010).

Con respecto a la participación en bioferias, la comunidad de Cieneguilla es uno de los distritos beneficiados por el Ministerio del Ambiente a través de la red de bioferias. Su oferta es variada entre hortalizas, frutas, productos orgánicos, artesanías, entre otros. Además, el Ministerio del Ambiente ha identificado en dichas actividades un espacio educativo para la comunidad a fin de continuar un aprendizaje a corto y a mediano plazo (MINAM, 2010).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

De acuerdo con D'Alessio (2008), la informática y las comunicaciones forman parte del soporte para la toma de decisiones gerenciales, y constituyen un pilar para la implementación y control de los procesos. Con respecto a ello, Cieneguilla es uno de los distritos con menor uso de los sistemas de información y comunicaciones en sus procesos operativos y de desarrollo sociocultural: en la Municipalidad, el soporte de la información se produce en papel; y la información que se genera no está disponible ni es accesible para todos, por lo cual la toma de decisiones es ampliamente discrecional para quien posee competencias para decidir. Asimismo, la Municipalidad tiene limitaciones de acceso a infraestructura tecnológica de comunicación interactiva en tiempo real y la gestión se limita porque la red informática y de telecomunicaciones aún no integra a todo el personal; los sistemas informáticos en uso y en desarrollo todavía no cuentan con sistemas de generación de reportes y organización de datos para la toma de decisiones; y el sistema de comunicación existente está basado en las líneas jerárquicas de la municipalidad del distrito de Cieneguilla y carece de flexibilidad. Por último, los problemas de gestión se presentan porque el personal en las áreas de línea y de atención directa de los asuntos de gestión no cuenta con información completa u oportuna para tomar decisiones: el tiempo de atención de las tareas de los procesos se retarda por la falta de información confiable (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

La Municipalidad de Cieneguilla tiene limitaciones de acceso a infraestructura tecnológica de comunicación interactiva en tiempo real y la gestión se restringe porque la red informática y de telecomunicaciones aún no integra a todo el personal. Además, los sistemas informáticos en uso y en desarrollo todavía no cuentan con sistemas de generación de reportes y organización de datos para la toma de decisiones, y el sistema de comunicación existente está basado en las líneas jerárquicas de la municipalidad del distrito de Cieneguilla y carece de flexibilidad. Luego, en vista que el gobierno local carece de tecnología para la gestión de sus procesos, estos se llevan cabo de forma ineficiente y la toma de acción y decisión sobre cualquier situación o problema del distrito conlleva mayor tiempo (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2008), la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite el análisis de las principales fortalezas y debilidades del distrito de Cieneguilla. En la Tabla 27, se presenta la MEFI del distrito de Cieneguilla. El valor 2.10 está debajo del valor promedio 2.50, lo cual indica que el distrito es débil internamente.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1	La municipalidad cuenta con personal calificado y con experiencia en la gestión administrativa de gobiernos locales.	0.05	3	0.09
2	La municipalidad cuenta con un completo plan de promoción y marketing de sus atractivos turísticos y patrimoniales dentro de sus planes operativos distritales.	0.05	3	0.09
3	El distrito cuenta con terrenos y clima favorables para la construcción rápida de carreteras y vías de comunicación.	0.08	4	0.32
4	Recursos naturales y ecosistema favorable para la agricultura, así mismo patrimonios culturales y clima favorable para el turismo y recreación, lo cual representa palanca de sostenibilidad financiera.	0.12	4	0.52
5	Población básicamente joven, que representa fuente potencial de desarrollo para el distrito.	0.05	4	0.32
		0.35		1.30
Debilidades				
1	Procesos administrativos municipales actuales lentos y burocráticos.	0.05	2	0.10
2	Falta de capacitación en gestión administrativa distrital moderna.	0.05	2	0.10
3	Insuficientes actividades de comunicación y promoción de la imagen institucional distrital.	0.05	2	0.10
4	Financiamiento insuficiente para llevar a cabo los planes de promoción turística definidos por la Dirección Municipal.	0.07	1	0.07
5	Ausencia de procesos de mejora para las técnicas de cultivo, lo cual está afectando las actividades agrícolas del distrito.	0.07	1	0.07
6	Nivel bajo de educación de la población del distrito, la cual no puede acceder a niveles de instrucción superiores ante la insuficiencia de instituciones educativas y recursos económicos.	0.09	1	0.09
7	Insuficiencia de centros de salud y postas médicas en general para cubrir la demanda de atención médica del distrito.	0.09	1	0.09
8	Insuficiencia de infraestructura tecnológica en la gestión municipal.	0.09	1	0.09
9	Cobertura insuficiente de los principales servicios públicos como agua, desagüe y luz, así como servicios de gestión en salubridad, acopio de basura y cuidado del medio ambiente.	0.09	1	0.09
		0.65		0.80
		1.00		2.10

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

4.3 Conclusiones

- 1) El análisis interno del distrito de Cieneguilla muestra una organización sin una visión de largo plazo, razón por lo cual existen numerosas debilidades identificadas. Las más impactantes fueron la falta de nivel educativo en la población, que en su mayoría es joven, así como la baja cobertura de los principales servicios públicos y la insuficiencia en centros de salud. Se considera que, en estos dos aspectos, el gobierno distrital debe emprender acciones de solución a corto, mediano y largo plazo, y que se debe contar con un asesor en programas de salud, a fin de realizar un estudio de inversión necesaria para la implementación de centros de salud con crecimiento gradual. Además, se necesita un plan para la atender la demanda insatisfecha de los servicios públicos básicos como agua, desagüe y luz.
- 2) Las operaciones dentro del gobierno distrital carecen de tecnologías de información, lo cual impide la rápida toma de decisiones y con ello concretar acciones; en consecuencia, es muy importante que la municipalidad provea de fuentes económicas y presupueste una inversión en tecnología. Esta debe ser considerada no solo como una herramienta moderna, sino como un factor impulsor de agilidad en los procesos así como una herramienta de ayuda a la toma de mejores decisiones e identificación de debilidades en la gestión distrital.
- 3) La población joven del distrito de Cieneguilla es una gran fortaleza: representa una fuente de desarrollo y crecimiento distrital, pero necesita ser potenciada y se le debe brindar medios de educación y atenciones de salud. Por ello, primero es necesario entender esta situación como un factor crítico para la dirección de la Municipalidad y, con ello, planificar actividades para el desarrollo de esta población.
- 4) Por último, es necesario que el Gobierno distrital potencie sus principales fuentes de ingresos (la agroindustria y las fuentes turístico recreacionales) y que tome acción,

pues dejar que simplemente sigan su curso sobre la base de la curva de oferta o producción y demanda impediría el crecimiento sostenido y generaría riesgo de decaimiento.



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

En el presente capítulo, se realizará un análisis real de los principales intereses del municipio de Cieneguilla, empleando como herramienta el análisis tridimensional de las relaciones internacionales propuesto por Hartmann en 1978 (D'Alessio, 2008). El propósito de esta evaluación es obtener información que ayude a formular los objetivos a largo plazo del distrito de Cieneguilla.

5.1 Intereses del Distrito de Cieneguilla

El alto índice de pobreza, de alrededor del 90.6% de la población de Cieneguilla, se encuentra en los niveles socioeconómicos C, D y E (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2011). En la actualidad, la administración municipal del distrito de Cieneguilla enfrenta un gran problema ante la falta de conciencia tributaria por parte de los contribuyentes con respecto a sus obligaciones tributarias, que afecta directamente los niveles de recaudación y/o captación. Asimismo, el municipio de Cieneguilla sufre las demandas de su población por los servicios básicos y el cuidado del medio ambiente mediante la limpieza pública y áreas verdes, así como por la seguridad ciudadana (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

En cuanto al servicio de limpieza pública, el distrito ha mejorado su capacidad de recolección de residuos sólidos; en ese sentido, busca mantener una ciudad limpia que contribuya a preservar el medio ambiente. Este cambio se originó a inicios del 2011 con la implementación de la campaña “Cieneguilla limpia” (“Recogen basura en Cieneguilla”, 2011). De la misma forma, ha mejorado el mantenimiento de las áreas verdes mediante la realización de trabajos de arborización y ampliación de las mismas; uno de estos trabajos es la campaña “Sembrando vida”, con la cual espera ser considerado como un distrito ecológico mediante la plantación de 5,000 árboles (“Nuevo pulmón de la ciudad: sembrarán 5,000 árboles en Cieneguilla”, 2011).

Respecto a la seguridad ciudadana, el municipio de Cieneguilla junto con los municipios de La Molina, San Borja, San Luis y El Agustino suscribieron un acuerdo con el Ministerio del Interior con la finalidad de trabajar en conjunto para la creación de un Serenazgo de élite, que permitirá ejecutar operativos en cada jurisdicción y reforzar el trabajo policial en seguridad ciudadana y combatir la delincuencia (“Serenazgo de cinco distritos de Lima patrullarán en forma conjunta para combatir delincuencia”, 2011). A su vez, el distrito de Cieneguilla ha presentado un plan local de seguridad ante el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) en el cual indica, entre diversas propuestas, la implementación de la escuela de seguridad ciudadana (“Proponen plan local de seguridad en Cieneguilla”, 2012).

La Municipalidad mantiene como pilares institucionales cinco puntos básicos que son considerados como sus objetivos generales (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011):

1. Mejorar la calidad de los servicios públicos locales, para que sean más óptimos y eficientes en bienestar de los vecinos.
2. Modernizar el servicio de la administración tributaria mediante el establecimiento de políticas estratégicas de mayor captación y recaudación de recursos económicos municipales.
3. Modernizar la gestión administrativa y organizacional sobre la base de la normatividad pública, la simplificación administrativa y el incremento de la productividad de los recursos humanos con que cuenta la gestión.
4. Impulsar el crecimiento ordenado del distrito, a través de proyectos de infraestructura enfocados al fomento del turismo, mejoramiento del ecosistema y prevención de desastres naturales.
5. Promover el desarrollo sostenido de programas y actividades de carácter social, educacional, cultural, deportivo y otros, así como la participación de los vecinos en la concertación para el desarrollo del distrito.

Una vez revisados los puntos antes descritos, así como el análisis externo e interno, se han identificado los siguientes intereses organizacionales para el distrito de Cieneguilla:

1. El desarrollo integral de la población del distrito, mediante la priorización de la atención de los servicios básicos (luz, agua, desagüe) así como de salud y educación, y el trabajo conjunto con las unidades de base (dirigentes, vaso de leche, etc.) para desarrollar el capital humano del distrito.
2. El posicionamiento de Cieneguilla como un distrito turístico y ecológico con una amplia variedad de atractivos para ofrecer a lo largo del año, a fin de facilitar la aparición de actividades económicas disponibles para los ciudadanos de dicho distrito.
3. La atracción de capitales de inversión para generar el desarrollo de la zona, con el objetivo de proporcionar mayor sostenibilidad económica al distrito.
4. Facilitar e impulsar el uso de la tecnología que permitirá un mayor desarrollo del distrito tanto para las PYMES dedicadas a los sectores turismo y agricultura como para la población en general.
5. El incremento en la recaudación de tributos del distrito, con la finalidad de obtener ingresos para reinvertirlos en la comunidad.

5.2 Potencial del Distrito de Cieneguilla

El distrito de Cieneguilla posee una diversidad de factores que le brindan un gran potencial por emplear para lograr el desarrollo esperado. D'Alessio (2008) señala la necesidad de tomar en cuenta siete factores o dominios para analizar el potencial del distrito de Cieneguilla: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. El 67.2% de la población del distrito de Cieneguilla tiene la edad suficiente, entre 15 y 64 años, para integrar la PEA (INEI, 2007). Asimismo, según sus

proyecciones, el 60% de la población del distrito de Cieneguilla (alrededor de 23,000 habitantes) está compuesta por hombres, por lo que dispone de una gran fuerza laboral para obras de mucho esfuerzo físico (INEI, 2009). En cuanto a la situación educativa de la población de Cieneguilla, en el 2007 la tasa de analfabetismo de Cieneguilla era de 8.7%, mientras que en Lima era de 3.6% y existe un nivel elevado de ausentismo en las escuelas entre los niños de 6 a 12 años (10.1%), mientras entre adolescentes, de 13 a 17 años, el nivel es del 25.2 % (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

La Municipalidad Distrital de Cieneguilla en el 2010 firmó el Acuerdo de Concejo N° 018-2010-MDC, en el cual se aprobó la celebración del convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Educación (MINEDU) y la Municipalidad de Cieneguilla; este convenio se dio dentro del marco del Programa Nacional de Movilización para la Alfabetización (PRONAMA) que desarrolló el Gobierno central manteniendo como unidad ejecutora al MINEDU, su objetivo es desarrollar acciones conjuntas para la erradicación del analfabetismo en el distrito de Cieneguilla desde una perspectiva de igualdad de oportunidades y equidad de género, impulsando una educación con equidad, priorizando los sectores vulnerables y considerando la diversidad cultural, social y geográfica del distrito (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2010).

Geográfico. Desde el punto de vista geográfico, el distrito de Cieneguilla se sitúa en el valle formado por el río Lurín, a 30 minutos de Lima; para acceder al distrito, se debe ingresar por la carretera a Huarochirí. Cieneguilla se encuentra a la entrada de los distritos de la cuenca del río Lurín, conformada por los distritos de Antioquia, Lahuaytambo, San Damián, San Andrés de Tupicocha y Santiago de Tuna. Asimismo, existe un acceso directo al distrito al Pachacámac, y de esta forma se conecta con los distritos del sur de Lima (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2011).

Cieneguilla se encuentra a orillas del río Lurín, que ha ocasionado problemas en las zonas aledañas debido a los desbordes estacionarios generados por lluvias torrenciales en la región sierra. Ante dicho problema, se han tomado medidas de prevención a lo largo del cauce como el refuerzo de zonas ribereñas, la construcción de diques de contención, entre otros. El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) realizó un informe en el cual consideró a los distritos por los que pasa el río Lurín, es decir, Cieneguilla, Pachacámac y Lurín, como distritos seguros ante este tipo de desastres naturales (“INDECI detectó 59 zonas vulnerables en riberas de ríos Rímac y Chillón”, 2012). De igual forma, el distrito posee el derecho de propiedad de grandes extensiones de terrenos deshabitadas, las cuales, debido al problema de falta de vivienda de la población, están siendo ocupadas de manera ilegal por traficantes de terrenos e invasores en algunos sectores, con lo cual se han generado conflictos en la zona (“Batalla campal entre invasores deja dos muertos y cuatro heridos de bala”, 2011).

Cieneguilla cuenta con un clima cálido a lo largo del año, lo cual lo convierte en punto de visita de muchos limeños los fines de semana. Además, dispone de un terreno muy accidentado, y presenta desde zonas de vegetación y terrenos destinados a la agricultura hasta zonas rocosas y de esparcimiento familiar; por ello, la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) reconoció al distrito de Cieneguilla como destino turístico recomendable, con lo cual es una opción para los turistas nacionales y extranjeros (“CANATUR recomienda destinos turísticos en Lima y Callao”, 2011).

Económico. Debido a las condiciones propias del distrito, Cieneguilla mantiene como una de sus actividades económicas la industria agrícola, la cual se encuentra en proceso de desarrollo. En la actualidad, los empresarios dedicados a esta industria se encuentran analizando la posibilidad de ingresar al mercado productos orgánicos con que podrían incrementar sus ingresos de manera sustancial. Además, el distrito de Cieneguilla busca

impulsar este tipo de actividades mediante el desarrollo de una feria ecológica semanal llamada Ecoferia (“Productos ecológicos en Cieneguilla”, 2012).

De igual forma, las principales actividades económicas del distrito son aquellas destinadas al sector turístico–recreativo, en el cual existen diferentes atractivos propios del distrito para emplear. Uno de los nuevos atractivos de la zona es la gastronomía, que se refleja en la diversidad de restaurantes del distrito. Asimismo, en los últimos cinco años, por efecto del crecimiento de dicha actividad económica, la alta cocina novoandina se ha trasladado al distrito (“Los negocios de comida gourmet se expanden hacia el campo”, 2010). Según la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA), se ha expandido una oferta más refinada que demanda inversiones de entre dos y cinco millones de dólares. En este tipo de negocio, los ingresos del fin de semana son suficientes para cubrir los gastos semanales, por lo que una adecuada promoción para incentivar su desarrollo puede generar los recursos necesarios para realizar esta actividad en el distrito. Por otro lado, alrededor del 60% de los insumos utilizados para preparar los platos son adquiridos a productores de la zona, por lo cual su desarrollo beneficiaría de manera decisiva a sus *stakeholders*. Cabe indicar que las ventas de los restaurantes de lujo que operan en Cieneguilla alcanzaron un incremento del 5%. No obstante, la gran cantidad de turistas que llegan al distrito ha obligado al municipio a supervisar el servicio brindado por las principales empresas hoteleras y restaurantes de Cieneguilla, ya sean casas de hospedaje con ambiente campestre, *bungalows*, espacios para realizar *camping*, entre otros. (“Los negocios de comida gourmet se expanden hacia el campo”, 2010).

Tecnológico-científico. En la actualidad, el distrito de Cieneguilla presenta diversas falencias en este campo, debido a la población del distrito (alrededor de 40,000 habitantes), así también debido al sector económico al cual pertenecen (el 90.6% pertenece al NSC C, D y E). Este panorama no permite que la población del distrito sea atractiva para la inversión de

las empresas de telecomunicación; por dicho motivo, no existe el acceso masivo a la banda ancha de internet en el distrito, lo cual excluye a su población en comparación con otros distritos (INEI, 2007).

Histórico-psicológico-sociológico. Antiguamente, los incas utilizaban una ruta que recorría el valle de Cieneguilla y que formaba parte del Camino Real, que unía el santuario de Pachacámac con el centro del imperio. Durante la época incaica, Cieneguilla sirvió de paso entre los Andes y Mamacona, principal centro de adoración, a través del Camino Real, que unía Jauja, Tarmatambo, Pumpo, Huarochirí, Cieneguilla y Pachacámac. Asimismo, durante la época colonial, el conquistador Hernando Pizarro viajó a través de dicha ruta. En 1539, Nicolás de Rivera se convirtió en el primer dueño del territorio de los valles de Lurín y Mala por mandato del entonces Concejo de la Ciudad de los Reyes, mientras que en 1600 el virrey Luis de Velasco dispuso que San Salvador de Pachacámac se incluya como parte de la provincia de Lima; Cieneguilla pertenecía en esa época a Pachacámac. Durante la época republicana, se creó el distrito de Pachacámac (1876), que incluía los centros poblados de Huaycán, Casa Vieja, Manchay, Cieneguilla, Venturosa, Casablanca y Tomina. En 1960 se inició una campaña de urbanización, y, el 3 de marzo de 1970, se creó Cieneguilla como distrito mediante el Decreto Ley N° 18166 (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

Organizacional-administrativo. Respecto a problemas internos, resulta necesario mejorar los conocimientos técnicos y profesionales en materia tributaria de los recursos humanos con que se cuenta, con el fin de lograr, gradualmente, la simplificación administrativa, reflejada en la eficiencia y eficacia en la atención a los contribuyentes en general. De la misma manera el organigrama de la municipalidad del distrito describe una estructura con varios niveles y alto número de gerencias y subgerencias, lo cual deberá simplificarse para cubrir de manera completa y concreta los diversos aspectos administrativos

que demanda la población del distrito (40,000 habitantes aproximadamente) (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012)

Militar. En cuanto a este punto, si bien es cierto que no existe una fuerza militar en el distrito, el orden y la seguridad recaen en las fuerzas policiales. En vista de ello, la Municipalidad de Cieneguilla suscribió un acuerdo con el Ministerio del Interior con la finalidad de trabajar en conjunto para la creación de un Serenazgo de élite, que permitirá ejecutar operativos en cada jurisdicción, reforzar el trabajo policial en seguridad ciudadana y combatir la delincuencia (“Serenazgo de cinco distritos de Lima patrullarán en forma conjunta para combatir delincuencia”, 2011).

5.3 Principios Cardinales del Distrito de Cieneguilla

D’Alessio (2008) sostuvo que los cuatro puntos cardinales de la organización son (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados-presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Dentro del sector turístico, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Lima estimó un crecimiento en este sector, que llegó incluso a más de 50,000 turistas solo por Fiestas Patrias entre las nueve provincias limeñas. Ante este escenario, se ha iniciado la campaña “Descubre la región Lima”, que segmenta las rutas turísticas de acuerdo a su principal atractivo o potencial: (a) la Ruta del norte y cuna de la Independencia, conformada por las provincias de Barranca, Cajatambo, Huaura y Huaral; (b) la Ruta termomedicinal, conformada por las provincias de Oyón y Huaura; (c) la Ruta del turismo rural y paisajes de ensueño, conformada por las provincias de Canta y Huarochirí; y (d) la Ruta de aventura, naturaleza, paisajes culturales y espejos de agua, conformada por las provincias de Cañete y Yauyos (“Provincias de Lima esperan más de 50,000 turistas en Fiestas Patrias”, 2012). Por ello, el distrito de Cieneguilla, al ser destino de paso para llegar a la provincia de Huarochirí (perteneciente a la ruta de

Turismo Rural y Paisaje de Ensueño), tiene la posibilidad de emplear dicha afluencia de turistas en su favor para el incremento de ingresos del distrito.

Lazos pasados – presentes. El distrito de Cieneguilla mantiene buenas relaciones y lazos estrechos con los distritos del valle del río Lurín, en especial Lurín y Pachacámac; incluso, antes de ser declarado distrito, Cieneguilla pertenecía al distrito de Pachacámac. Asimismo, debido a sus similitudes, estos distritos comparten proyectos como el de zonificación del uso de suelos (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007).

Contrabalance de intereses. En la actualidad, el distrito de Cieneguilla se encuentra en un proceso de reordenamiento con la finalidad de alcanzar su progreso. Este proceso se logra apreciar en la convocatoria del municipio a los representantes de los diversos sectores que conforman el distrito (dirigentes, Vaso de leche, entre otros) para establecer el plan estratégico que se seguiría. Sin embargo, existen distritos, como Antioquía, Pachacámac y Lurín, cuyas metas son similares e incluso generan ingresos mediante empresas dedicadas a los mismos sectores. En consecuencia, se convierten en competidores directos del distrito, por lo que las empresas de Cieneguilla deben aumentar su eficiencia y su productividad (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

Conservación de los enemigos. Pachacámac y Lurín, actuales competidores de Cieneguilla dentro del sector turismo, no han sido rivales históricos de este, sino más bien siempre han mantenido buenas relaciones. Los tres distritos forman parte del ecosistema más importante de la zona sur de Lima (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012).

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Cieneguilla

Tabla 28

Matriz de Intereses del Distrito de Cieneguilla (MIO)

Interés Nacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Desarrollo integral de la población del distrito	Pachacámac (C)		
	Lurín (C)	Antioquia (C)	
	Región Lima (C)		
Posicionamiento del distrito de Cieneguilla como un distrito turístico y ecológico	Pachacámac (C)	Antioquia (C)	
	Lurín (C)	Región Lima (C)	
Atraer capitales de inversión para generar el desarrollo de la zona		Región Lima (C)	Pachacámac (C)
			Lurín (C)
Impulsar el uso de la tecnología en las PYMES y en la población en general	Pachacámac (C)		
	Lurín (C)		
	Región Lima (C)		
Incremento en la recaudación de tributos del distrito	Pachacámac (C)		
	Lurín (C)	Antioquia (C)	
	Región Lima (C)		

Nota. C = Comunes; Vital = Peligroso, Importante = Serio, Periférico = Molesto. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) fijados para el distrito de Cieneguilla tienen como lineamientos sus valores y el aprovechamiento de manera adecuada de sus aspectos internos y externos. A continuación, se presentan los OLP para el distrito de Cieneguilla.

- OLP1: Al 2025, lograr que la población dedicada a la actividad turística en Cieneguilla pase del 10.1% el 2007 al 25%.
- OLP2: Al 2025, disminuir la tasa de analfabetismo actual del distrito de 4.1% el 2007 al 1.5%.
- OLP3: Lograr para el 2025, la cobertura de los servicios de salud del 32.81% el 2012 al 100% en la zona urbana y del 0.23% el 2012 al 90% en la zona rural.

- OLP4: Para el 2025, incrementar el índice de empleo de la población dedicada a la agricultura, de 7.3% el 2007 a 35%.
- OLP5: Al 2025, disminuir el nivel de contaminación de Cieneguilla de 26,2 t/km²/mes el 2008 al límite de referencia de 5 t/km²/mes del SENAMHI.
- OLP6: Al 2025, pasar del tercer al primer lugar en valorización de percepción de imagen institucional y de seguridad ciudadana en los 42 distritos de Lima metropolitana.
- OLP7: Para el 2025, lograr reducir el índice de pobreza del distrito de 34.1% el 2007 al 10%.

5.6 Conclusiones

- 1) El distrito de Cieneguilla cuenta con mano de obra disponible; sin embargo, dicha mano de obra no está capacitada para brindar servicios especializados.
- 2) El clima es propicio para el turismo durante todo el año, por lo cual se puede emplear este factor para impulsar el desarrollo de este sector.
- 3) La carencia de los servicios básicos (luz, agua y desagüe) así como el bajo nivel de educación y la falta de centros de salud del distrito generan una gran desventaja competitiva y restan atractivo al distrito ante posibles inversionistas.
- 4) Una de las principales desventajas competitivas del distrito es la falta de tecnologías de información en sus procesos administrativos y en general en el desarrollo del distrito.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La MFODA (ver Tabla 29) es considerada como una herramienta de análisis situacional, es posiblemente la más conocida y ampliamente utilizada, tanto en el ámbito académico como empresarial. Su creación se le atribuye a Weihrich (1982). Esta matriz emplea como insumos las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI para emparejarlas con las amenazas y oportunidades registradas en la MEFE, generándose de esta manera cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). Para cada uno de los cuadrantes, se generan estrategias principalmente externas, aunque también internas (a) explotando, (b) buscando, (c) confrontando y (d) evitando la combinación de factores críticos de éxito. Se busca explotar al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas o neutralizarlas, así como mejorar las debilidades para sacar el máximo provecho de las oportunidades y reducir al mínimo el efecto de las amenazas.

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

Se desarrolla la MPEYEA para determinar la estrategia más apropiada para el distrito de Cieneguilla. Esta matriz tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortalezas de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan los factores relativos al distrito (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Cada cuadrante indica la estrategia apropiada de Cieneguilla. Los valores para la fortaleza financiera y fortaleza de la industria tienen una calificación de uno (peor) hasta seis (mejor). La estabilidad del entorno y la ventaja competitiva se califica menos uno (mejor) hasta menos seis (peor). Posteriormente, de acuerdo con D'Alessio (2008), se construyó el polígono con los valores obtenidos en cada eje. El resultado se presenta en la Tabla 30. Posterior a ello en la Tabla 31 se presenta el resumen de la calificación de factores determinantes.

Tabla 29

Matriz FODA del Distrito de Cieneguilla

Fortalezas		Debilidades	
1	La municipalidad cuenta con personal calificado y con experiencia en la gestión administrativa de gobiernos locales.	1	Procesos administrativos municipales actuales lentos y burocráticos.
2	La municipalidad cuenta con un completo plan de promoción y marketing de sus atractivos turísticos y patrimoniales dentro de sus planes operativos distritales.	2	Falta de capacitación en gestión administrativa distrital moderna.
3	El distrito cuenta con terrenos y clima favorables para la construcción rápida de carreteras y vías de comunicación.	3	Insuficientes actividades de comunicación y promoción de la imagen institucional distrital.
4	Recursos naturales y ecosistema favorable para la agricultura, así mismo patrimonios culturales y clima favorable para el turismo y recreación, lo cual representa palanca de sostenibilidad financiera.	4	Financiamiento insuficiente para llevar a cabo los planes de promoción turística definidos por la Dirección Municipal.
5	Población básicamente joven, que representa fuente potencial de desarrollo para el distrito.	5	Ausencia de procesos de mejora para las técnicas de cultivo, lo cual está afectando las actividades agrícolas del distrito.
		6	Nivel bajo de educación de la población del distrito, la cual no puede acceder a niveles de instrucción superiores ante la insuficiencia de instituciones educativas y recursos económicos.
		7	Insuficiencia de centros de salud y postas médicas en general para cubrir la demanda de atención médica del distrito.
		8	Insuficiencia de infraestructura tecnológica en la gestión municipal.
		9	Cobertura insuficiente de los principales servicios públicos como agua, desagüe y luz, así como servicios de gestión en salubridad, acopio de basura y cuidado del medio ambiente.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1	Estabilidad y crecimiento económico del país siendo uno de los principales destinos de inversión en América del Sur.	1	Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito. D2, D3, O1, O2
2	Gobierno y gestión descentralizada actual del país que busca cubrir las necesidades de cada región a nivel nacional.	2	Establecer alianzas estratégicas con Brokers importadores y exportadores de productos agrícolas para la suscripción de convenios a largo plazo. D4, D5, O1, O3
3	Crecimiento del sector turismo y agroindustria y la fuerza de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional.	3	Desarrollar la capacidad productiva exportable mediante la promoción de la formalización, desarrollo y aplicación de la tecnología para el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo. D5, O3, O5
4	Mayor preocupación del gobierno en temas de reducción de la pobreza, mayor seguridad, cobertura del sistema de salud, mejoras en la educación y cuidado del medio ambiente.	4	Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito. D7, D8, O1, O4
5	Condiciones climatológicas favorables a nivel nacional.	5	Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central. D1, O1, O4
		6	Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.). D9, O1, O2, O4
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1	Recrudescimiento de la crisis económica internacional.	1	Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal. D1, D8, A4
2	Estancamiento de las inversiones extranjeras por el incremento de la corrupción, la precaria situación del sistema jurídico nacional y por altos niveles de inseguridad y conflictos internos.	2	Identificar y mejorar los procesos burocráticos que generan inconvenientes en la gestión municipal para el establecimiento de nuevas empresas en el distrito, logrando la diferenciación y la mejora de la imagen institucional del distrito. D2, D3, D4, A3, A4, A5
3	Dependencia de los productos extractivos y el comercio de <i>commodities</i> .	3	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para brindar facilidades a la inversión nacional y extranjera en el distrito, mediante la exposición de los principales atractivos del distrito (turísticos, patrimoniales, climáticos, etc.). D4, D6, D7, A1, A2
4	Deficiente tecnología e innovación, infraestructura física ineficiente y bajo desarrollo de fuerza de trabajo.	4	Desarrollar un plan integral de mejoramiento de la educación y establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores para brindar mayor acceso a la educación especializada a la población del distrito. D6, A4, A5
5	Crecimiento de la inflación por políticas económicas inadecuadas.		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 30

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del Distrito de Cieneguilla

A. Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											Valor
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
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	2
Promedio											2.44
B. Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											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	3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
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	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio											2.33
C. Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											Valor
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de productos competitivos	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	4
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Bajas	3
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio											3.75
D. Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											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	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento 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	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
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	3
Promedio											3.44

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 31

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factor	Valor (Promedio)	Valor (Ejes)	Vector Direccional
FF	2.44	2.44	Eje X -0.23
VC	2.33	-3.67	Eje Y 0.19
EE	3.75	-2.25	
FI	3.44	3.44	

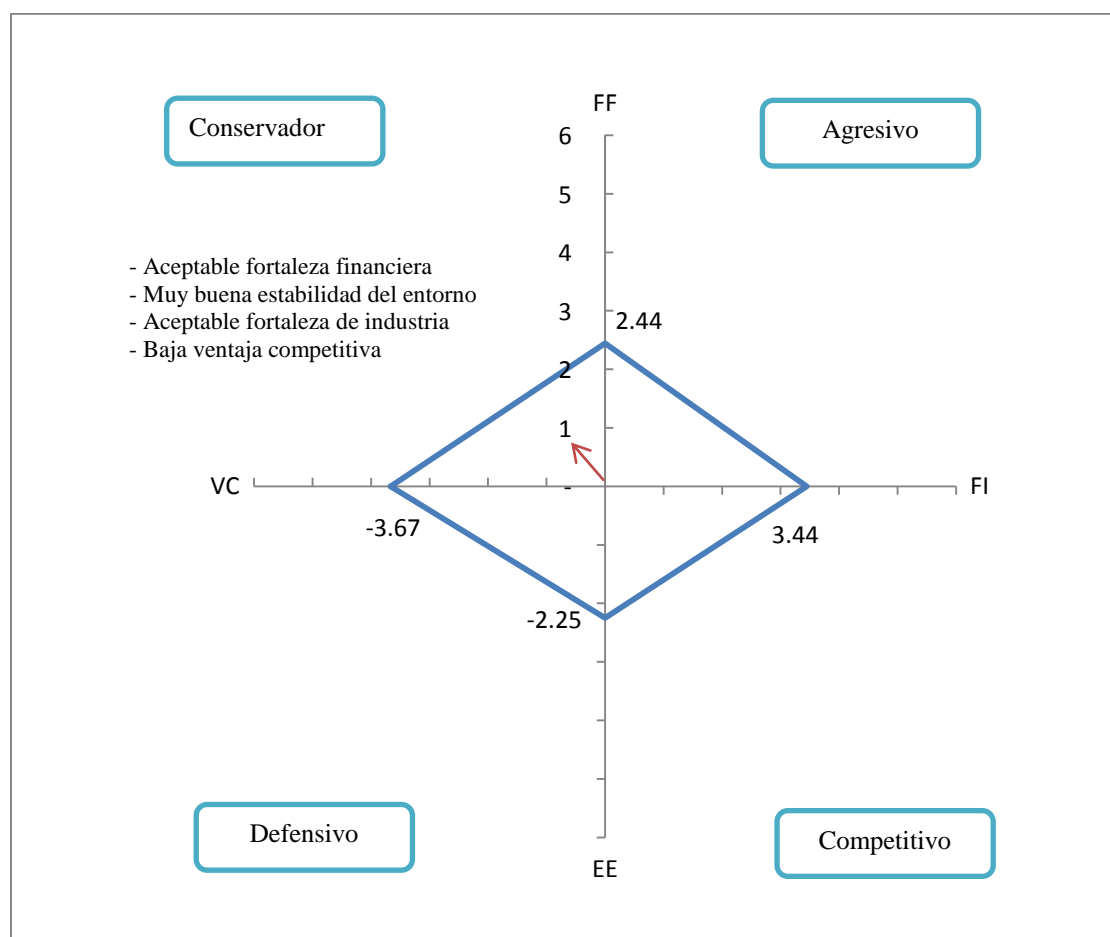


Figura 22. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del Distrito de Cieneguilla. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

La MPEYEA de Cieneguilla indica que se debe optar por una postura conservadora. D’Alessio (2008) indicó que esta postura, dada por la alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC), es típica de un mercado estable de crecimiento lento. El distrito debe enfocarse en alcanzar la estabilidad financiera. El factor crítico es el de competitividad

de productos; la municipalidad en esta situación debe desarrollar e innovar sus procesos de gestión administrativa e impulsar su imagen hacia fuera para motivar la inversión extranjera en el distrito e ingreso de nuevos mercados. Del resultado de la calificación de los factores determinantes, se pueden identificar las siguientes estrategias:

- Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.
- Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.
- Ejecutar un plan de desarrollo de las principales actividades agroindustriales del distrito aprovechando las condiciones climáticas del país.
- Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.
- Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.
- Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.
- Establecer alianzas estratégicas con Brokers importadores y exportadores de productos agrícolas para la suscripción de convenios a largo plazo.
- Desarrollar la capacidad productiva exportable mediante la promoción de la formalización, desarrollo y aplicación de la tecnología para el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo.

- Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.
- Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).
- Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica cada una de las divisiones 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 la MEFE y la MEFI para cada división. Las divisiones son representadas en la MIE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización (D'Alessio, 2008). La MIE consta de dos ejes con tres sectores cada uno, que forman nueve celdas que se agrupan en tres regiones: (a) la región uno sugiere crecer y construir (invertir para crecer), (b) la región dos sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), y (c) la región tres sugiere cosechar o desinvertir recursos (D'Alessio, 2008).

En el análisis de la MEFE, Cieneguilla obtuvo 1.96 como valor promedio; mientras que en el análisis de la MEFI obtuvo un valor promedio de 2.10, lo cual sitúa a Cieneguilla en el cuadrante VIII. Por eso, se recomienda cosechar mediante el empleo de estrategias defensivas, ya que no cuenta con fortalezas sobresalientes que permitan aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno; debe adoptar estrategias orientadas a

obtener beneficios sin asumir mayores riesgos. En tal sentido, se identificaron las siguientes estrategias:

- Incrementar el número de vías de transporte asfaltadas o asentadas y mejorar las principales vías de acceso ya existentes del distrito.
- Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.
- Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.
- Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.
- Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.
- Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).
- Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.
- Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para brindar facilidades a la inversión nacional y extranjera en el distrito, mediante la exposición de los principales atractivos del distrito (turísticos, patrimoniales, climáticos, etc.).

- Desarrollar un plan integral de mejoramiento de la educación y establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores para brindar mayor acceso a la educación especializada a la población del distrito.

A continuación en la Figura 23 se presenta la Matriz Interna Externa del distrito de Cieneguilla.

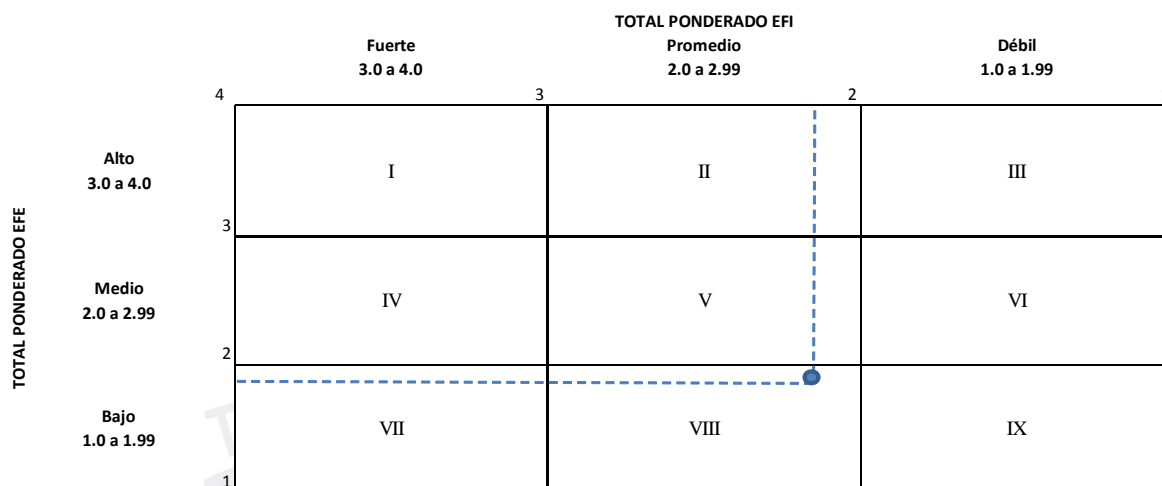


Figura 23. Matriz Interna Externa del Distrito de Cieneguilla. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es de gran utilidad, puesto que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el distrito de Cieneguilla, contemplando la situación del negocio en términos de crecimiento de mercado rápido y lento y la fuerte o débil posición competitiva de la empresa en este mercado. El resultado ubica a la organización en uno de cuatro cuadrantes; esta debe seguir las estrategias sugeridas. Del análisis realizado, se ha logrado obtener los siguientes resultados de acuerdo con la participación del distrito en diversos sectores:

- El sector de turismo, que en Cieneguilla se encuentra casi en un estado de sostenibilidad, cae en el cuadrante II, debido a que necesita potenciar actividades destinadas a incrementar el turismo para que aumente su porcentaje de participación ya que este sector tendrá crecimiento de demanda.

- El sector salud de Cieneguilla se encuentra en el cuadrante II, debido a su precaria condición de servicios de salud, que es una debilidad del distrito. La demanda de servicios de atención a la salud seguirá en crecimiento.
- Para el sector de tecnología, Cieneguilla se encuentra en el cuadrante II, debido a su incipiente estado de implementación tecnológica. Este representa un factor que detiene su crecimiento; por otro lado, la demanda tecnológica conservará su alto crecimiento y proyección de demanda elevada.
- El sector educación de Cieneguilla se encuentra en el cuadrante II, debido a la insuficiencia de infraestructura y prestación de servicios de educación. Por los datos estadísticos, se deduce el bajo nivel de educación en el que se encuentra; por eso, es una necesidad que mantendrá alta su demanda.
- Finalmente para el sector agroindustrial, Cieneguilla se encuentra en el Cuadrante II, puesto que no llega a representar aún una situación de competitividad fuerte; por eso, debe potenciar este sector, que conservará su demanda.

Al respecto, se consideran las siguientes estrategias:

- Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.
- Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.
- Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.
- Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.

- Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).
- Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.

A continuación en la Figura 24 se presenta la Matriz Gran Estrategia del distrito de Cieneguilla.

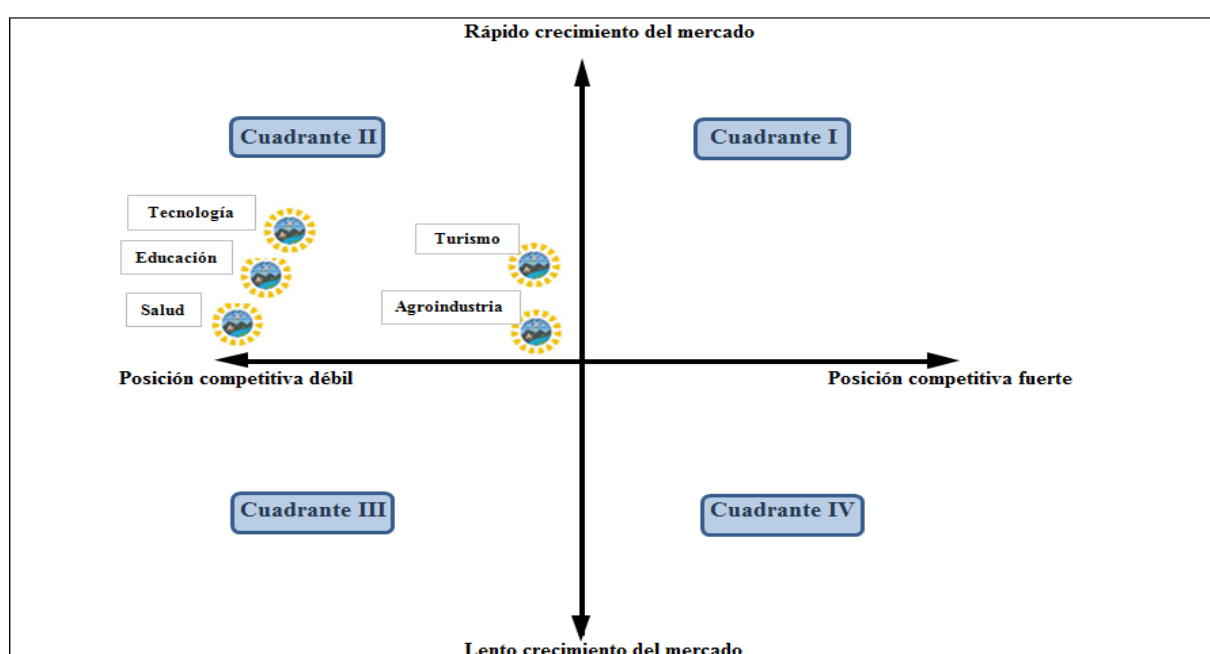


Figura 24. Matriz Gran Estrategia del Distrito de Cieneguilla. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A partir de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, se elabora la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la cual genera una lista de estrategias retenidas y estrategias de contingencia para el distrito de Cieneguilla. El criterio de retención es la repetición de tres a más veces de una estrategia, dado que indica su importancia para Cieneguilla. Las estrategias que se repiten dos veces o las que aparecen solo una vez se

consideran estrategias de contingencia. En tal sentido, como resultado de la evaluación, se tienen nueve estrategias retenidas y ocho estrategias de contingencia (ver la Tabla 29).

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D'Alessio, 2008). Las entradas corresponden a la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA). Asimismo, al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Un valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es 2 y el máximo 8), un valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia (ver Tabla 32 y 33).



Tabla 32

Matriz de Decisión (MD) del Distrito de Cieneguilla

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.	x	x	x		x	3
E2	Incrementar el número de vías de transporte asfaltadas o asentadas y mejorar las principales vías de acceso ya existentes del distrito.	x			x		2
E3	Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.	x	x	x			3
E4	Ejecutar un plan de desarrollo de las principales actividades agroindustriales del distrito aprovechando las condiciones climáticas del país.	x	x				2
E5	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.	x					1
E6	Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.	x	x			x	3
E7	Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.	x	x		x		3
E8	Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.	x	x		x		3
E9	Establecer alianzas estratégicas con Brokers importadores y exportadores de productos agrícolas para la suscripción de convenios a largo plazo.	x	x				2
E10	Desarrollar la capacidad productiva exportable mediante la promoción de la formalización, desarrollo y aplicación de la tecnología para el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo.	x	x				2
E11	Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.	x	x		x	x	4
E12	Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.	x			x	x	3
E13	Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).	x	x		x	x	4
E14	Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.	x	x		x	x	4
E15	Identificar y mejorar los procesos burocráticos que generan inconvenientes en la gestión municipal para el establecimiento de nuevas empresas en el distrito, logrando la diferenciación y la mejora de la imagen institucional del distrito.	x		x			2
E16	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para brindar facilidades a la inversión nacional y extranjera en el distrito, mediante la exposición de los principales atractivos del distrito (turísticos, patrimoniales, climáticos, etc.).	x			x		2
E17	Desarrollar un plan integral de mejoramiento de la educación y establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores para brindar mayor acceso a la educación especializada a la población del distrito.	x			x		2

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Cieneguilla

		Peso	Penetración de Mercados		Gerencia de Procesos		Penetración de Mercados		Penetración de Mercados		Gerencia de Procesos		Gerencia de Procesos		Desarrollo de Productos		Gerencia de Procesos		Desarrollo de Productos		
			E1		E3		E6		E7		E8		E11		E12		E13		E14		
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Factores Clave																					
Oportunidades																					
1	Estabilidad y crecimiento económico del país siendo uno de los principales destinos de inversión en América del Sur.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
2	Gobierno y gestión descentralizada actual del país que busca cubrir las necesidades de cada región a nivel nacional.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
3	Crecimiento del sector turismo y agroindustria y la fuerza de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional.	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
4	Mayor preocupación del gobierno en temas de reducción de la pobreza, mayor seguridad, cobertura del sistema de salud, mejoras en la educación y cuidado del medio ambiente.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
5	Condiciones climatológicas favorables a nivel nacional.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Amenazas																					
1	Recrudescimiento de la crisis económica internacional.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2	Estancamiento de las inversiones extranjeras por el incremento de la corrupción, la precaria situación del sistema jurídico nacional y por altos niveles de inseguridad y conflictos internos.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	
3	Dependencia de los productos extractivos y el comercio de <i>commodities</i> .	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
4	Deficiente tecnología e innovación, infraestructura física ineficiente y bajo desarrollo de fuerza de trabajo.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
5	Crecimiento de la inflación por políticas económicas inadecuadas.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
Fortalezas																					
1	La municipalidad cuenta con personal calificado y con experiencia en la gestión administrativa de gobiernos locales.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
2	La municipalidad cuenta con un completo plan de promoción y marketing de sus atractivos turísticos y patrimoniales dentro de sus planes operativos distritales.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
3	El distrito cuenta con terrenos y clima favorables para la construcción rápida de carreteras y vías de comunicación.	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
4	Recursos naturales y ecosistema favorable para la agricultura, así mismo patrimonios culturales y clima favorable para el turismo y recreación, lo cual representa palanca de sostenibilidad financiera.	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
5	Población básicamente joven, que representa fuente potencial de desarrollo para el distrito.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Debilidades																					
1	Procesos administrativos municipales actuales lentos y burocráticos.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	
2	Falta de capacitación en gestión administrativa distrital moderna.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	
3	Insuficientes actividades de comunicación y promoción de la imagen institucional distrital.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
4	Financiamiento insuficiente para llevar a cabo los planes de promoción turística definidos por la Dirección Municipal.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
5	Ausencia de procesos de mejora para las técnicas de cultivo, lo cual está afectando las actividades agrícolas del distrito.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
6	Nivel bajo de educación de la población del distrito, la cual no puede acceder a niveles de instrucción superiores ante la insuficiencia de instituciones educativas y recursos económicos.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
7	Insuficiencia de centros de salud y postas médicas en general para cubrir la demanda de atención médica del distrito.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
8	Insuficiencia de infraestructura tecnológica en la gestión municipal.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
9	Cobertura insuficiente de los principales servicios públicos como agua, desagüe y luz, así como servicios de gestión en salubridad, acopio de basura y cuidado del medio ambiente.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
		2	6.45		5.77		6.61		6.66		7.03		6.31		6.31		6.31		6.56		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.7 Matriz Rumelt (MR)

Una vez desarrollada la MCPE, las estrategias retenidas para Cieneguilla, que ahora son nueve en número, deben pasar por el siguiente filtro, constituido por la Matriz de Rumelt (MR), que impone cuatro criterios que se detallan a continuación:

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- **Consonancia:** La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- **Ventaja:** La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- **Factibilidad:** La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

Las estrategias retenidas son evaluadas bajo estos cuatro criterios, y deben pasar por todas las pruebas. Es un riesgo aprobar una estrategia que no pase la totalidad de criterios satisfactoriamente, sobre todo si la desaprobación se refiere al criterio de factibilidad al estar vinculado a los recursos necesarios para la implementación de la estrategia involucrada. Este inconveniente no se presentó y las seis estrategias retenidas aprobaron satisfactoriamente los cuatro criterios, tal como se muestra más adelante en la Tabla 34.

Tabla 34

Matriz de Rumelt del Distrito de Cieneguilla

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Penetración de Mercados					
1 Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de Productos					
4 Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gerencia de Procesos					
6 Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. En el presente trabajo, se han analizado las seis

estrategias, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continua con el análisis. Existen estrategias que han tomado una posición neutral en determinados tópicos, lo cual se debe a que estos están ya preestablecidos, y muchas estrategias no guardan relación con los mismos (D'Alessio, 2008). Nuevamente, al realizarse la evaluación correspondiente, tal como se puede apreciar en la Tabla 35 se obtuvo como resultado que las seis estrategias retenidas hasta el momento pasaron satisfactoriamente la auditoría ética.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección, se presentan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Se aprecia que todas las estrategias filtradas en la Matriz Interna Externa (MIE) se han aceptado en la lista de estrategias retenidas, que puede observarse en la Tabla 36. Adicionalmente, se han seleccionado tres estrategias de contingencia, las cuales se listan más adelante en la Tabla 37.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz, se busca comprobar que cada una de las estrategias que han sido retenidas colabore con alguno de los distintos objetivos a largo plazo que han sido identificados para alcanzar la visión del distrito de Cieneguilla. En caso de que alguna de las estrategias no contribuya con ninguno de los OLP, esta debería ser descartada. A continuación, se detalla esta comparación mostrando, en esta oportunidad, que cada una de las seis estrategias retenidas colabora con al menos uno de los OLP del distrito (ver Tabla 38).

Tabla 35

Matriz de Evaluación de Ética del Distrito de Cieneguilla

	E1	E3	E6	E7	E8	E11	E12	E13	E14
Derecho									
1	Impacto en el derecho a la vida	N	P	N	N	P	P	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	P	P	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	N	N	N	P	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	N	N	N	P	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	N	N	N	P	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	P	N	N	N	P	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	N	P	N	P	P	P
Justicia									
8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
9	Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo									
11	Fines y resultados estratégicos	P	P	P	P	P	P	P	P
12	Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 36

Estrategias Retenidas para el Distrito de Cieneguilla

Código	Detalle
ER1	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.
ER2	Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.
ER3	Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.
ER4	Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.
ER5	Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.
ER6	Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.
ER7	Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.
ER8	Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).
ER9	Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.

Tabla 37

Estrategias de Contingencia para el Distrito de Cieneguilla

Código	Detalle
EC1	Incrementar el número de vías de transporte asfaltadas o asentadas y mejorar las principales vías de acceso ya existentes del distrito.
EC2	Ejecutar un plan de desarrollo de las principales actividades agroindustriales del distrito aprovechando las condiciones climáticas del país.
EC3	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.
EC4	Establecer alianzas estratégicas con Brokers importadores y exportadores de productos agrícolas para la suscripción de convenios a largo plazo.
EC5	Desarrollar la capacidad productiva exportable mediante la promoción de la formalización, desarrollo y aplicación de la tecnología para el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo.
EC6	Identificar y mejorar los procesos burocráticos que generan inconvenientes en la gestión municipal para el establecimiento de nuevas empresas en el distrito, logrando la diferenciación y la mejora de la imagen institucional del distrito.
EC7	Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para brindar facilidades a la inversión nacional y extranjera en el distrito, mediante la exposición de los principales atractivos del distrito (turísticos, patrimoniales, climáticos, etc.).
EC8	Desarrollar un plan integral de mejoramiento de la educación y establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos superiores para brindar mayor acceso a la educación especializada a la población del distrito.

Tabla 38

Estrategias Retenidas vs. Objetivos de Largo Plazo para el Distrito de Cieneguilla

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo						
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.	X						X
Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.		X		X		X	X
Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.	X			X			X
Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.	X			X			X
Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.						X	
Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.		X	X			X	X
Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.		X					X
Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).			X		X		
Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.					X		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz muestra cuáles son las posibilidades que los competidores de Cieneguilla tienen para hacerle frente a las estrategias planteadas por este distrito (Tabla 39). Para este análisis se ha considerado a los distritos que presentan mayor competencia para con Cieneguilla: (a) Pachacámac, (b) Lurín y (c) Chosica por contar con una propuesta de valor similar en lo referente a (a) centros turísticos, (b) recursos naturales y (c) población urbana, con los que se compite por atraer o retener (a) turistas, (b) inversión, (c) comercio y (d) vecinos residenciales.



Tabla 39

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas		
	Pachacámac	Lurín	Chosica
Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.	Podría adelantarse en solicitar el financiamiento al gobierno.	Podría adelantarse en solicitar el financiamiento al gobierno.	Podría adelantarse en solicitar el financiamiento al gobierno.
Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.	Podría emprender un programa dirigido a la educación de la población joven y solicitar financiamiento al gobierno central.	Podría emprender un programa dirigido a la educación de la población joven y solicitar financiamiento al gobierno central.	Podría emprender un programa dirigido a la educación de la población joven y solicitar financiamiento al gobierno central.
Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.	Podría replicar el modelo.	Podría replicar el modelo.	Podría replicar el modelo.
Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.	Podría replicar el modelo.	Podría replicar el modelo.	Podría replicar el modelo.
Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.	Podría adelantarse y optimizar sus procesos administrativos.	Podría adelantarse y optimizar sus procesos administrativos.	Podría adelantarse y optimizar sus procesos administrativos.
Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.	Podría replicar o adelantar la priorización de inversión en estos aspectos.	Podría replicar o adelantar la priorización de inversión en estos aspectos.	Podría replicar o adelantar la priorización de inversión en estos aspectos.
Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.	Podría replicar el modelo.	Podría replicar el modelo.	Podría replicar el modelo.
Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.).	Podría replicar o adelantar la ejecución del programa.	Podría replicar o adelantar la ejecución del programa.	Podría replicar o adelantar la ejecución del programa.
Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal.	Podría replicar o adelantar la estrategia.	Podría replicar o adelantar la estrategia.	Podría replicar o adelantar la estrategia.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.12 Conclusiones

- 1) Gracias al proceso estratégico, fueron identificadas las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos de largo plazo del distrito de Cieneguilla.
- 2) Gracias a las cinco primeras matrices, se logró el emparejamiento que permitió identificar cuáles son las estrategias más adecuadas en función de cada análisis; la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE sirvieron para encontrar estrategias considerando los factores críticos de éxito y determinar la orientación estratégica hacia el potenciamiento del turismo, agro, educación, salud, tecnología, salubridad, seguridad ciudadana y protección del medio ambiente aspectos en los cuales Cieneguilla debe trabajar para reforzar (caso turismo, agro, seguridad ciudadana e imagen) y repotenciar con urgencia debido a su delicada situación (caso educación, salud y tecnología).
- 3) El contraste del análisis de la MEFI con relación al análisis de la MEFE ubica al distrito en una situación de cosecha mediante estrategias defensivas. Además, la posición en el segundo cuadrante de la MGE se debe al rápido crecimiento del mercado y al débil estado competitivo actual de Cieneguilla.
- 4) Se obtuvieron finalmente nueve estrategias retenidas, después de superar los criterios de las cuatro matrices filtro. Asimismo, se definieron ocho estrategias de contingencia, las cuales también han sido sometidas a la MR y ME por ser las primeras en implementarse en el caso de haber necesidad.
- 5) Se ha asegurado de que ningún objetivo de largo plazo se encuentre fuera del alcance de una estrategia.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Se han definido los objetivos de largo plazo del distrito de Cieneguilla, los cuales permitirán lograr la visión definida. En tal sentido, continuando con el proceso del plan estratégico, en el presente capítulo se definen los objetivos de corto plazo para cada uno de los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo; deben ser (a) medibles, (b) realistas, (c) claros, (d) desafiantes, y (e) correctamente comunicados y asumidos por toda la organización de la municipalidad del distrito; deben establecer la relación (a) calidad, (b) cantidad, (c) costo y (d) tiempo de uso de los recursos; deben estar expresados en términos de jerarquía y logros por (a) gerencia, (b) *marketing*, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicación, y (h) tecnología, investigación y desarrollo; y deben más específicos (D'Alessio, 2008).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales, a través de cada estrategia, se alcanzan los objetivos de largo plazo (OLP), (D'Alessio, 2008). A continuación, se listan estos objetivos en la Tabla 40, de manera que permitan su cumplimiento:

Tabla 40

Objetivos de Largo Plazo Versus los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Al 2025, lograr que la población dedicada a la actividad turística en Cieneguilla pase del 10.1% el 2007 al 25%.	OCP 1.1	Creación de una alianza estratégica entre la Municipalidad de Cieneguilla y las empresas de servicios turísticos, hoteleros y centros recreacionales del distrito para brindar servicios turísticos integrados y aumentar el empleo, incorporando un promedio del 15% anual de esas empresas a la alianza hasta el 2018 y mantenerla hasta el 2025.
		OCP 1.2	Incrementar la población económicamente activa de Cieneguilla dedicada al turismo, del 10% el 2012 al 18% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en un 2% cada tres años hasta llegar a 25% en el 2025.
		OCP 1.3	Incrementar las asociaciones culturales públicas para fomento de manifestaciones culturales de tres el 2013 a diez el 2015 y seguir incrementando a razón de dos asociaciones anuales hasta llegar a 30 el 2025.
		OCP 1.4	Difundir a nivel nacional el 75% de los patrimonios culturales y zonas ecológicas de Cieneguilla el 2015 e incrementar hasta 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.
		OCP 1.5	Incrementar las ventas de servicios de hospedaje y restaurantes de 5% el 2010 al 30% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en 3% anual hasta llegar a 60% el 2025.
OLP 2	Al 2025, disminuir la tasa de analfabetismo actual del distrito de 4.1% el 2007 al 1.5%.	OCP 2.1	Reducir la tasa de población sin nivel educativo del 9.2% el 2007 al 7% el 2015 y continuar progresivamente la reducción al 5% el 2018 hasta llegar al 1.5% el 2025.
		OCP 2.2	Reducir la tasa de ausentismo en las escuelas, de los adolescentes entre 13 y 17 años, del 25.2% el 2007 al 15% el 2015, reducir al 10% el 2018, llegar al 5% para el 2021 y hasta el 0% el 2025.
		OCP 2.3	Incrementar el indicador promedio de años de estudio de la población de Cieneguilla de 8 el 2007 a 10 el 2015 y aumentar un año de estudio cada tres años hasta llegar a 12 años el 2025.
OLP 3	Lograr para el 2025, la cobertura de los servicios de salud del 32.81% el 2012 al 100% en la zona urbana y del 0.23% el 2012 al 90% en la zona rural.	OCP 3.1	Incrementar los centros de salud del distrito de un centro el 2012 a dos centros el 2015 y aumentar un centro cada cinco años para llegar a tener cuatro centros el 2025.
		OCP 3.2	Reducir la tasa de enfermedades en la población infantil del distrito del 18.8% el 2010 al 13% el 2015 y continuar la reducción a una tasa de 3.3% cada 3 años hasta llegar a una tasa del 2% al 2025.
		OCP 3.3	Incrementar la tasa de población asegurada en servicio de salud de 37% el 2007 a 50% el 2015 y aumentar a una tasa del 3% anualmente hasta llegar al 75% el 2025.
OLP 4	Para el 2025, incrementar el índice de empleo de la población dedicada a la agricultura, de 7.3% el 2007 a 35%.	OCP 4.1	Incrementar los sistemas de ferias agropecuarias para fomento de empleo en el sector de una feria el 2012 a diez el 2015 y lograr constituir 20 ferias para el 2018 y partir de ahí incrementar en tres ferias por año hasta llegar a 50 ferias el 2025.
		OCP 4.2	Incrementar las unidades agropecuarias del distrito para generación de empleo e ingresos de 43 unidades agropecuarias el 2007 a 60 unidades el 2015 y a partir de ahí incrementar diez unidades por cada año hasta llegar a 160 unidades el 2025.
		OCP 4.3	Creación de una alianza estratégica entre productores agrícolas, ganaderos y artesanos para aumentar la producción y empleo cubriendo el 50% del total de productores del distrito el 2015 y el 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.
OLP 5	Al 2025, disminuir el nivel de contaminación de Cieneguilla de 26,2 t/km2/mes el 2008 al límite de referencia de 5 t/km2/mes del SENAMHI.	OCP 5.1	Incrementar la cobertura del servicio de agua potable en los domicilios de 76% el 2011 al 90% el 2015 y continuar el incremento en 1% anual hasta llegar a 100% el 2025.
		OCP 5.2	Disminuir el nivel de contaminación de 26,2 t/km2/mes el 2008 a 15 t/km2/mes el 2015 y continuar la disminución a razón de 1 t/km2/mes por año hasta llegar a 5 t/km2/mes el 2025.
		OCP 5.3	Creación del servicio municipal de recojo y acopio de basura que cubra el 40% de la zona geográfica de Cieneguilla el 2015 y aumentar la zona cubierta 20% cada tres años hasta llegar a cubrir el 100% el 2025.
		OCP 6.1	Concientizar al 50% de la población sobre el cuidado y protección del medio ambiente el 2015 y el 100% de la población el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.
OLP 6	Al 2025, pasar del tercer al primer lugar en valorización de percepción de imagen institucional y de seguridad ciudadana en los 42 distritos de Lima metropolitana.	OCP 6.2	Incorporar mecanismos tecnológicos de seguridad ciudadana (por ejemplo semáforos inteligentes, cámaras de video) para cubrir el 50% de las zonas y vías de tránsito el 2015 y aumentar la cobertura hasta el 60% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.
		OCP 6.3	Pasar del tercer lugar en valorización de imagen institucional en los 42 distritos de Lima metropolitana y seguridad el 2011 al segundo lugar el 2015 y lograr el primer lugar el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.
		OCP 6.4	Reducir el índice de violencia familiar de 687 casos reportados el 2013 a 300 casos el 2015 y reducir anualmente en 30 casos hasta llegar a ningún caso reportado el 2025.
OLP 7	Para el 2025, lograr reducir el índice de pobreza del distrito de 34.1% el 2007 al 10%.	OCP 7.1	Incrementar el empleo en 3.1% anual, partiendo del 32.4% de la PEA en el 2007.
		OCP 7.2	Incrementar las asociaciones sociales como los comités de vaso de leche de 25 comités el 2007 a 50 el 2015 y continuar el incremento de 5 comités por año hasta llegar a 100 comités el 2025.
		OCP 7.3	Incrementar el PEA dedicado a la construcción de 11.2% el 2007 a 15% el 2015 y continuar el incremento de 1% anual hasta llegar a 25% el 2025.
		OCP 7.4	Reducir la población de trabajadores no calificados y ambulantes de 2,607 el 2007 a 1,500 el 2015 y continuar la reducción hasta llegar a 500 el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo de Cieneguilla, se le debe asignar recursos que se han clasificado en tres parámetros: (a) los tangibles, (b) los intangibles y (c) los humanos. En cuanto a los tangibles, se requiere recursos financieros (R1) y recursos físicos (R2); asimismo, para los intangibles, se requiere recursos tecnológicos (R3), y se requieren recursos humanos (R4).

R1. Recursos financieros: Se requiere la participación conjunta entre el sector y las diversas entidades (a) académicas (institutos, universidades, escuelas, entre otros); (b) gubernamentales (municipalidades y gobiernos regionales), e (c) institucionales, relacionadas al sector turismo y agroindustria.

R2. Recursos físicos: Es necesario que la infraestructura, los espacios, y los sistemas de comunicación y transporte desempeñen un rol importante en la cadena productiva, desde su reproducción hasta la venta en el destino final.

R3. Recursos tecnológicos: La tecnología es fundamental para desarrollo de los sectores turismo y agricultura, y para la infraestructura del distrito.

R4. Recursos humanos: Se necesita personal preparado y con potencial de desarrollo para direccionar los recursos al logro de los objetivos.

En las Tablas 41 y 42 se presentan la Asignación de los Recursos que se estiman se debe presupuestar para cada Objetivos de Corto Plazo.

Tabla 41

Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo (OCP 1.1 – OCP 4.3)

OCP	Objetivos a corto plazo	Asignación de recursos
1.1	Creación de una alianza estratégica entre la Municipalidad de Cieneguilla y las empresas de servicios turísticos, hoteleros y centros recreacionales del distrito para brindar servicios turísticos integrados y aumentar el empleo, incorporando un promedio del 15% anual de esas empresas a la alianza hasta el 2018 y mantenerla hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 300,000. R2: Ambientes de reuniones. R3: No requiere. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
1.2	Incrementar la población económicamente activa de Cieneguilla dedicada al turismo, del 10% el 2012 al 18% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en un 2% cada tres años hasta llegar a 25% en el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 3,000,000. R2: Salas de reuniones, equipos informáticos, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
1.3	Incrementar las asociaciones culturales públicas para fomento de manifestaciones culturales de tres el 2013 a diez el 2015 y seguir incrementando a razón de dos asociaciones anuales hasta llegar a 30 el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 500,000. R2: Salas de reuniones, equipos informáticos, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
1.4	Difundir a nivel nacional el 75% de los patrimonios culturales y zonas ecológicas de Cieneguilla el 2015 e incrementar hasta 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 500,000. R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
1.5	Incrementar las ventas de servicios de hospedaje y restaurantes de 5% el 2010 al 30% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en 3% anual hasta llegar a 60% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000,000. R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en comunicación.
2.1	Reducir la tasa de población sin nivel educativo del 9.2% el 2007 al 7% el 2015 y continuar progresivamente la reducción al 5% el 2018 hasta llegar al 1.5% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,500,000. R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipamiento tecnológico para centros de estudios. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
2.2	Reducir la tasa de ausentismo en las escuelas, de los adolescentes entre 13 y 17 años, del 25.2% el 2007 al 15% el 2015, reducir al 10% el 2018, llegar al 5% para el 2021 y hasta el 0% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,500,000. R2: Material publicitario, transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
2.3	Incrementar el indicador promedio de años de estudio de la población de Cieneguilla de 8 el 2007 a 10 el 2015 y aumentar un año de estudio cada tres años hasta llegar a 12 años el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,500,000. R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipamiento tecnológico para centros de estudios. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
3.1	Incrementar los centros de salud del distrito de un centro el 2012 a dos centros el 2015 y aumentar un centro cada cinco años para llegar a tener cuatro centros el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 25,000,000. R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
3.2	Reducir la tasa de enfermedades en la población infantil del distrito del 18.8% el 2010 al 13% el 2015 y continuar la reducción a una tasa de 3.3% cada 3 años hasta llegar a una tasa del 2% al 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000,000. R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
3.3	Incrementar la tasa de población asegurada en servicio de salud de 37% el 2007 a 50% el 2015 y aumentar a una tasa del 3% anualmente hasta llegar al 75% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000,000. R2: Material publicitario, transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
4.1	Incrementar los sistemas de ferias agropecuarias para fomento de empleo en el sector de una feria el 2012 a diez el 2015 y lograr constituir 20 ferias para el 2018 y partir de ahí incrementar en tres ferias por año hasta llegar a 50 ferias el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000,000. R2: Material publicitario, transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Maquinaria especializado para cultivo para financiarlo y brindárselo a los agricultores. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
4.2	Incrementar las unidades agropecuarias del distrito para generación de empleo e ingresos de 43 unidades agropecuarias el 2007 a 60 unidades el 2015 y a partir de ahí incrementar diez unidades por cada año hasta llegar a 160 unidades el 2015.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000,000. R2: Material publicitario, transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Maquinaria especializado para cultivo para financiarlo y brindárselo a los agricultores. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
4.3	Creación de una alianza estratégica entre productores agrícolas, ganaderos y artesanos para aumentar la producción y empleo cubriendo el 50% del total de productores del distrito el 2015 y el 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 500,000. R2: Material publicitario, transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: No requiere. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.

Tabla 42

Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo (OCP 5.1 – OCP 7.4)

OCP	Objetivos a corto plazo	Asignación de recursos
5.1	Incrementar la cobertura del servicio de agua potable en los domicilios de 76% el 2011 al 90% el 2015 y continuar el incremento en 1% anual hasta llegar a 100% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 5,000,000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
5.2	Disminuir el nivel de contaminación de 26,2 t/km2/mes el 2008 a 15 t/km2/mes el 2015 y continuar la disminución a razón de 1 t/km2/mes por año hasta llegar a 5 t/km2/mes el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 3,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
5.3	Creación del servicio municipal de recojo y acopio de basura que cubra el 40% de la zona geográfica de Cieneguilla el 2015 y aumentar la zona cubierta 20% cada tres años hasta llegar a cubrir el 100% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1, 000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
6.1	Concientizar al 50% de la población sobre el cuidado y protección del medio ambiente el 2015 y el 100% de la población el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
6.2	Incorporar mecanismos tecnológicos de seguridad ciudadana (por ejemplo semáforos inteligentes, cámaras de video) para cubrir el 50% de las zonas y vías de tránsito el 2015 y aumentar la cobertura hasta el 60% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 3,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
6.3	Pasar del tercer lugar en valorización de imagen institucional en los 42 distritos de Lima metropolitana y seguridad el 2011 al segundo lugar el 2015 y lograr el primer lugar el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
6.4	Reducir el índice de violencia familiar de 687 casos reportados el 2013 a 300 casos el 2015 y reducir anualmente en 30 casos hasta llegar a ningún caso reportado el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
7.1	Incrementar el empleo en 3.1% anual, partiendo del 32.4% de la PEA en el 2007.	R1: Presupuesto municipal por S/. 5,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
7.2	Incrementar las asociaciones sociales como los comités de vaso de leche de 25 comités el 2007 a 50 el 2015 y continuar el incremento de 5 comités por año hasta llegar a 100 comités el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 1,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
7.3	Incrementar el PEA dedicado a la construcción de 11.2% el 2007 a 15% el 2015 y continuar el incremento de 1% anual hasta llegar a 25% el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 5,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.
7.4	Reducir la población de trabajadores no calificados y ambulantes de 2,607 el 2007 a 1,500 el 2015 y continuar la reducción hasta llegar a 500 el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	R1: Presupuesto municipal por S/. 3,000, 000 R2: Material de transporte, salas de reuniones, entre otros. R3: Equipos informáticos, proyectores, entre otros. R4: Personal capacitado y especializado en elaboración y gestión de proyectos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas establecidas en el presente plan estratégico son importantes para orientar las estrategias hacia el logro de la visión. Estas políticas se basan en un marco general de valores de la sociedad y están alineadas con los valores y el código de ética del distrito de Cieneguilla. A continuación, se detallan tales políticas:

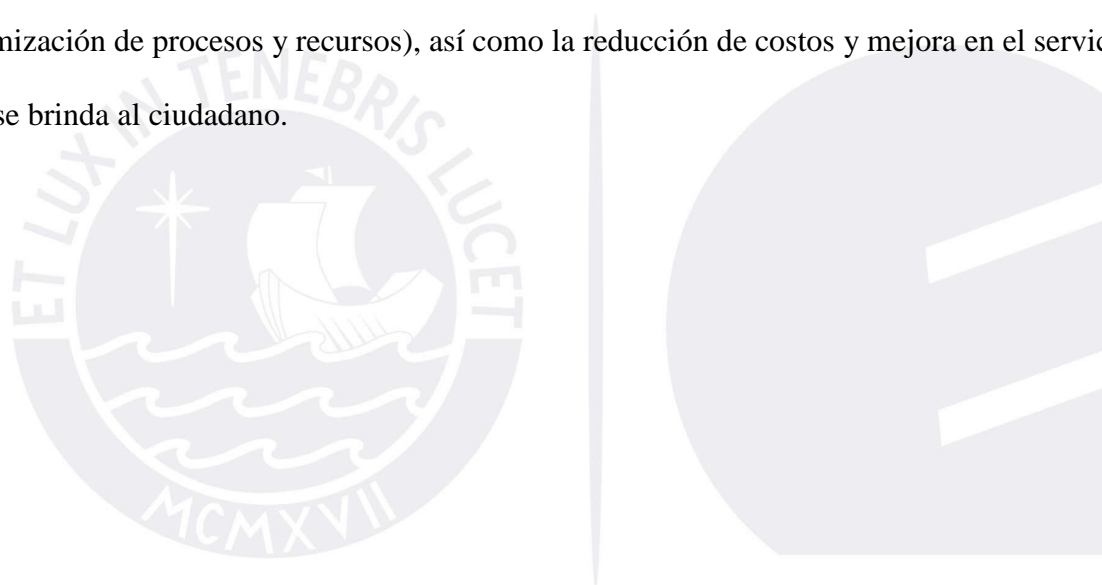
- P1: Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos orientados al desarrollo de los principales sectores económicos, así como de los sectores potenciales de Cieneguilla.
- P2: Fomentar la competitividad de las empresas y el *benchmarking* con organizaciones internacionales.
- P3: Gestionar a través del apoyo conjunto de (a) el gobierno central, (b) la municipalidad, (c) las empresas del distrito y (d) la población, el desarrollo del sector turismo y agroindustria.
- P4: Incentivar las inversiones en los sectores (a) turismo, (b) agroindustria, (c) salud y (d) seguridad.
- P5: Mejorar los niveles de educación de la población.
- P6: Mejorar la calidad de los servicios públicos (salud, transporte, comunicación) y seguridad de la población de Cieneguilla.
- P7: Dar prioridad a los servicios de atención de salud de la población.
- P8: Difundir y cuidar la imagen institucional de Cieneguilla.
- P9: Incentivar la capacitación y aplicación de tecnología de punta.
- P10: Promover la conservación del medioambiente.

La asignación de políticas por cada estrategia retenida se realiza según lo siguiente:

- E1: Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito. (P1, P3, P4).
- E2: Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito. (P5, P9)
- E3: Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo. (P3, P4, P8)
- E4: Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito. (P2, P3, P9)
- E5: Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito. (P8, P9)
- E6: Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito. (P4, P5, P6, P7)
- E7: Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central. (P3, P1, P5, P9)
- E8: Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.). (P3, P6, P7, P10)
- E9: Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal. (P8, P9)

7.4 Estructura de la Organización del Distrito de Cieneguilla

La implementación de las estrategias planteadas requiere que Cieneguilla cuente con una estructura organizacional que soporte el desarrollo de ésta y permita su seguimiento. En la Figura 25, se presenta el Organigrama de la Municipalidad de Cieneguilla, la cual está en proceso de reestructuración pues se están actualizando los instrumentos de gestión sobre la base de un modelo de gestión más participativa y descentralizada orientada a cubrir las necesidades del Plan de Desarrollo Concertado Distrital y a otros procesos participativos conexos. Es necesaria la modificación de la estructura para que se ajuste a las estrategias elegidas, utilizando para ello el mecanismo de reingeniería, teniendo en cuenta que estos cambios permitirán reducir el tamaño de la estructura original (menos burocracia y optimización de procesos y recursos), así como la reducción de costos y mejora en el servicio que se brinda al ciudadano.



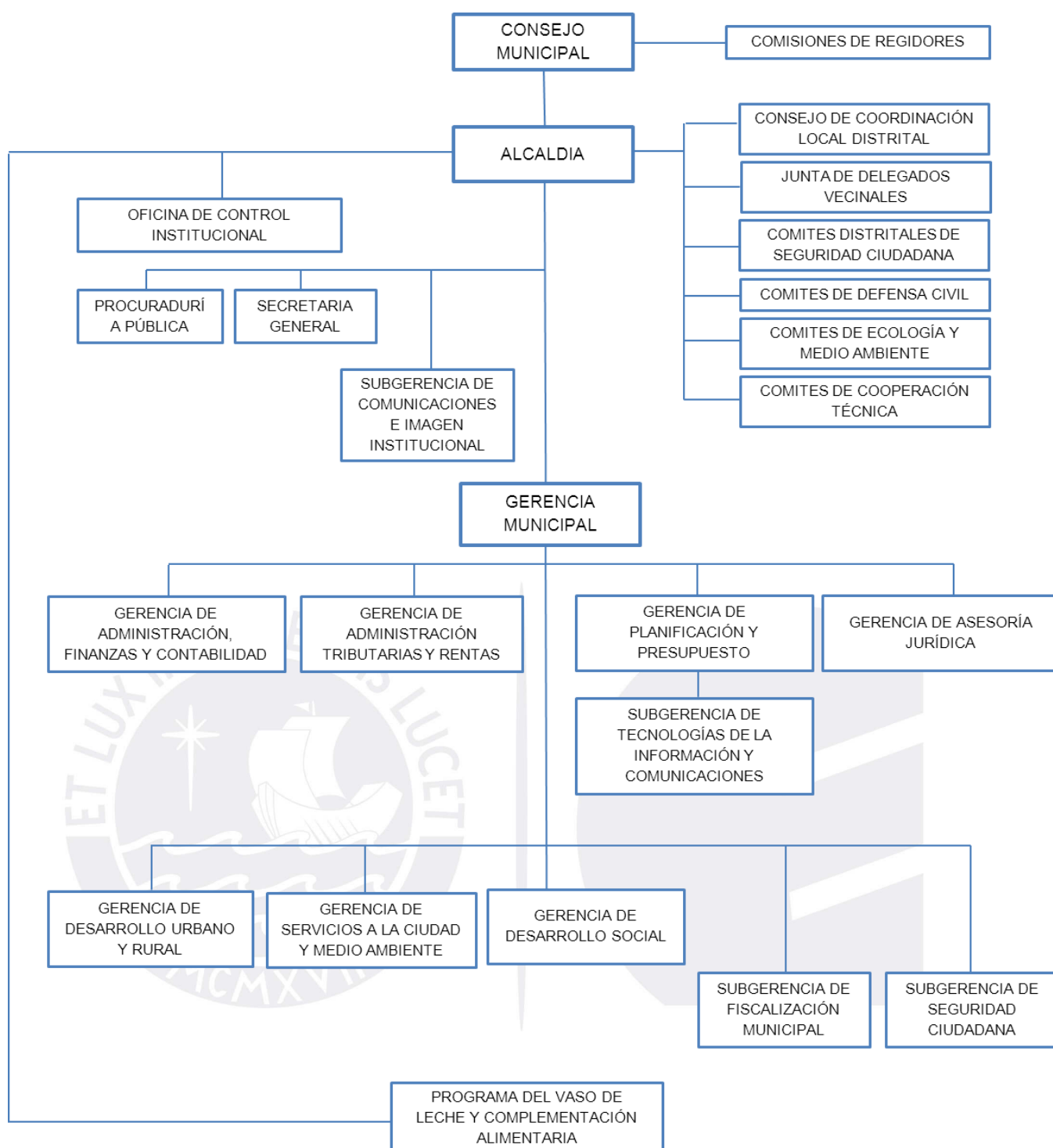


Figura 25. Organigrama del Municipio Distrital de Cieneguilla. Tomado de “Memoria de Gestión Ejercicio 2011”, por Municipio Distrital de Cieneguilla, 2011. Recuperado de <http://municieneguilla.gob.pe/>

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El medio ambiente y la ecología son factores importantes en la determinación de la calidad de vida en Cieneguilla. El distrito ofrece un ambiente natural y un clima agradable y potencialmente explotable para el sector turismo y agrícola por contar con recursos de áreas potenciales para su uso. Asimismo, no existe en el distrito establecimientos de industria pesada y, por ende, se favorece la conservación del medio ambiente. Sin embargo, existen limitaciones para su conservación adecuada al no contar con políticas para su tratamiento que evite o minimice el deterioro progresivo de sus principales recursos naturales.

En tal sentido, se plantean nuevas tareas y retos al gobierno local para promover el manejo adecuado del ambiente. Al respecto, en el presente plan estratégico, se ha considerado una política (P10) direccionada a promover la protección del medio ambiente, a fin de contribuir con la gestión integral del ambiente, recursos naturales y patrimonial del distrito de Cieneguilla. Además, se busca la sostenibilidad del distrito a través de acciones de conservación y del desarrollo de una cultura ambiental entre los ciudadanos y las empresas.

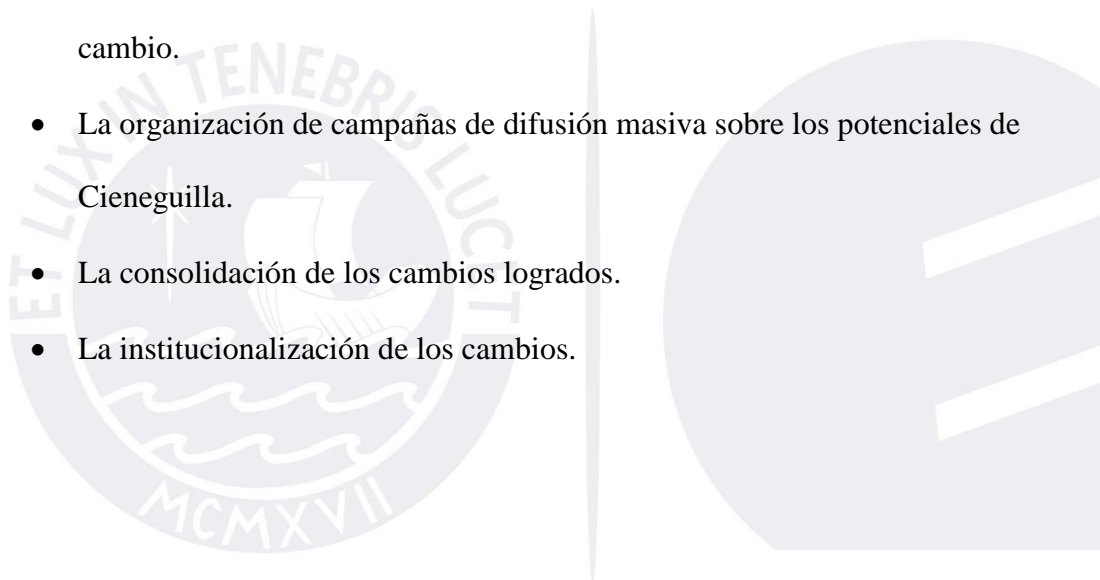
7.6 Recursos Humanos y Motivación

Actualmente, el recurso humano de la Municipalidad de Cieneguilla posee buen conocimiento de gestión municipal. No obstante, este recurso no cuenta con información actualizada sobre políticas y procedimientos de gestión administrativa ágil y basada en tecnología de punta, situación que no contribuye con el avance de la gestión además de limitar los procesos de creatividad e innovación, lo cual hace aún más débil este factor para el desarrollo de los sectores económicos del distrito. Por ello, se necesita incrementar el nivel de conocimiento del recurso humano mediante alianzas con instituciones académicas, empresas con tecnología de punta, y el gobierno central.

7.7 Gestión del Cambio

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando al ciudadano, las empresas y el municipio en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D'Alessio, 2008). En tal sentido, se debe desarrollar las siguientes acciones:

- La planificación del cambio.
- El establecimiento de un sentido de urgencia.
- La conformación de un grupo directivo del cambio.
- La eliminación de los obstáculos del cambio.
- La utilización de la tecnología de información y de comunicación para facilitar el cambio.
- La organización de campañas de difusión masiva sobre los potenciales de Cieneguilla.
- La consolidación de los cambios logrados.
- La institucionalización de los cambios.



7.8 Conclusiones

- 1) El análisis de la situación actual del distrito, y de la que se espera para el 2025, dio como resultado la definición de los objetivos de corto plazo, los cuales se han desarrollado para contribuir y apoyar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo del distrito de Cieneguilla.
- 2) El planeamiento realizado en el presente plan estratégico consiste en el alineamiento de objetivos, estrategias, políticas, valores y código de conducta, que regirán a Cieneguilla.
- 3) Se ha indicado cuáles son los recursos necesarios para el logro de los objetivos de corto plazo, así como la necesidad de efectuar un cambio en la estructura de la organización del municipio y de los procesos a fin de optimizarlos para que sean consecuentes con los objetivos.
- 4) Se consideró a la gestión del cambio a través de la integración y participación del municipio, las empresas y la población, para que trabajen en forma estructurada y conjunta hacia la visión de Cieneguilla.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La medición de los resultados que se desprenden de la aplicación de las estrategias y capacidades de una organización distrital es fundamental. El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) proporciona una manera estructurada de traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación para poder determinar si se está avanzando en la dirección correcta y al ritmo esperado para alcanzar la visión.

El Tablero de Control Balanceado contempla cuatro perspectivas: la perspectiva interna, la perspectiva de procesos, la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera. Estas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, los indicadores de actuación y los resultados que se espera alcanzar (ver Tabla 43 y 44).

8.1.1 Aprendizaje interno.

Es el enfoque que la municipalidad del distrito de Cieneguilla debe darle a la formación y al proceso de aprendizaje interno, identificando la estructura que se debe construir para crear una mejora y el crecimiento a largo plazo, que logre ser sostenible en el tiempo. Los indicadores, en este caso, también se encuentran alineados con las estrategias adoptadas para lograr los objetivos a largo plazo seleccionados, de manera que Cieneguilla sea un distrito que potencie sus fortalezas y fortalezca sus debilidades.

8.1.2 Procesos.

En lo que refiere a procesos, los indicadores desarrollados buscan medir aquellos procesos internos en los que la organización de la municipalidad del distrito de Cieneguilla debe ser excelente para ser competitiva. Esta condición de excelencia en tales procesos le permitirá diseñar y ofrecer una propuesta de valor tal que, para el caso de Cieneguilla, se oriente al turismo y a la agroindustria. Adicionalmente en esta perspectiva, se han identificado procesos críticos relacionados principalmente a salud, educación, desarrollo

tecnológico, seguridad ciudadana, cuidado del medio ambiente e imagen institucional del distrito. Por tanto, los indicadores definidos están alineados para permitir observar si se avanza en el rumbo adecuado con la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de corto plazo relacionados.

8.1.3 Clientes.

Esta perspectiva permite medir la gestión de la municipalidad del distrito de Cieneguilla en los segmentos de mercado a los que se dirige. Principalmente, se refiere a lo siguiente: la satisfacción de los clientes, la retención y captación de clientes, y la rentabilidad y cuota de mercado. Para Cieneguilla, se han considerado indicadores relacionados a la satisfacción de los vecinos residenciales, turistas y visitantes, como fuentes principales de ingresos del distrito.

8.1.4 Financiera.

Esta perspectiva contempla una serie de indicadores financieros que permiten resumir las consecuencias económicas de las acciones que se van realizando durante la puesta en marcha de las estrategias para poder observar, de manera objetiva, si se está contribuyendo con el logro de los objetivos a largo plazo para, de esta manera, acercar a Cieneguilla al logro de su visión. Estos indicadores son cruciales, ya que encierran logros de la gestión, así como los ingresos económicos que le permiten al distrito ser sostenible en el tiempo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 43

Balanced Scorecard (Perspectivas Financiera y Perspectiva Cliente)

Perspectiva Financiera	Indicadores	Meta
OCP 1.2: Incrementar la población económicamente activa de Cieneguilla dedicada al turismo, del 10% el 2012 al 18% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en un 2% cada tres años hasta llegar a 25% en el 2025.	Porcentaje de la población económicamente activa dedicada al turismo	Incremento del 25%.
OCP 1.5: Incrementar las ventas de servicios de hospedaje y restaurantes de 5% el 2010 al 30% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en 3% anual hasta llegar a 60% el 2025.	Cantidad de inversiones del sector público y privado en aspectos de turismo y recreación.	Incremento del 50%.
OCP 4.1: Incrementar los sistemas de ferias agropecuarias para fomento de empleo en el sector de una feria el 2012 a diez el 2015 y lograr constituir 20 ferias para el 2018 y partir de ahí incrementar en tres ferias por año hasta llegar a 50 ferias el 2025.	Cantidad incrementada de la actividad agrícola (en términos de cantidad de agricultores y producción)	Incremento del 60%.
OCP 4.2: Incrementar las unidades agropecuarias del distrito para generación de empleo e ingresos de 43 unidades agropecuarias el 2007 a 60 unidades el 2015 y a partir de ahí incrementar diez unidades por cada año hasta llegar a 160 unidades el 2015.	Cantidad incrementada de ingresos económicos de los agricultores.	Incremento del 35%.
OCP 7.3: Incrementar el PEA dedicado a la construcción de 11.2% el 2007 a 15% el 2015 y continuar el incremento de 1% anual hasta llegar a 25% el 2025.	Cantidad incrementada de ingresos económicos de la artesanía del distrito.	Incremento del 75%.
Perspectiva Cliente	Indicadores	Meta
OCP 1.1: Creación de una alianza estratégica entre la Municipalidad de Cieneguilla y las empresas de servicios turísticos, hoteleros y centros recreacionales del distrito para brindar servicios turísticos integrados y aumentar el empleo, incorporando un promedio del 15% anual de esas empresas a la alianza hasta el 2018 y mantenerla hasta el 2025.	Cantidad de empresas del servicio turístico asociadas.	Asociación con el 100% del total de empresas de servicios turísticos.
OCP 1.3: Incrementar las asociaciones culturales públicas para fomento de manifestaciones culturales de tres el 2013 a diez el 2015 y seguir incrementando a razón de dos asociaciones anuales hasta llegar a 30 el 2025.	Porcentaje de líneas de comunicación y transporte construidas y porcentaje de calles y zonas pobladas señalizadas.	50% de las líneas de comunicación y transporte construidas y 100% de calles y zonas pobladas señalizadas.
OCP 3.1: Incrementar los centros de salud del distrito de un centro el 2012 a dos centros el 2015 y aumentar un centro cada cinco años para llegar a tener cuatro centros el 2025.	Número de centros hospitalarios habilitados.	Diez centros hospitalarios construidos y habilitados.
OCP 3.2: Reducir la tasa de enfermedades en la población infantil del distrito del 18.8% el 2010 al 13% el 2015 y continuar la reducción a una tasa de 3.3% cada 3 años hasta llegar a una tasa del 2% al 2025.	Porcentaje reducido de población infantil que fallece por enfermedades no atendidas.	Reducción en 60%.
OCP 3.3: Incrementar la tasa de población asegurada en servicio de salud de 37% el 2007 a 50% el 2015 y aumentar a una tasa del 3% anualmente hasta llegar al 75% el 2025.	Porcentaje de incremento de atenciones médicas al año.	75% de incremento.
OCP 6.1: Concientizar al 50% de la población sobre el cuidado y protección del medio ambiente el 2015 y el 100% de la población el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Porcentaje del proyecto ejecutado.	100% del proyecto ejecutado.
OCP 6.4: Reducir el índice de violencia familiar de 687 casos reportados el 2013 a 300 casos el 2015 y reducir anualmente en 30 casos hasta llegar a ningún caso reportado el 2025.	Porcentaje de incremento del personal de las fuerzas de seguridad.	Incremento del 60%.
OCP 7.1: Incrementar el empleo en 3.1% anual, partiendo del 32.4% de la PEA en el 2007.	Porcentaje del programa ejecutado.	100% del programa ejecutado.
OCP 7.2: Incrementar las asociaciones sociales como los comités de vaso de leche de 25 comités el 2007 a 50 el 2015 y continuar el incremento de 5 comités por año hasta llegar a 100 comités el 2025.	Porcentaje de incremento de la población cubierta por el programa de desarrollo social y económico.	60% de incremento.
OCP 7.4: Reducir la población de trabajadores no calificados y ambulantes de 2,607 el 2007 a 1,500 el 2015 y continuar la reducción hasta llegar a 500 el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Porcentaje reducido del comercio ambulatorio.	Reducción del 75%.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 44

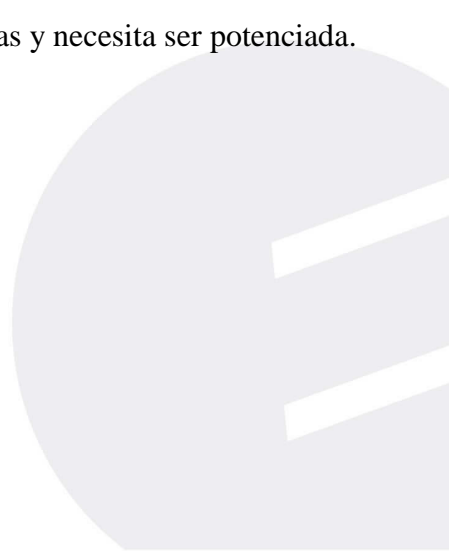
Balanced Scorecard (Perspectiva Procesos y Perspectiva Interna)

Perspectiva Procesos	Indicadores	Meta
OCP 4.3: Creación de una alianza estratégica entre productores agrícolas, ganaderos y artesanos para aumentar la producción y empleo cubriendo el 50% del total de productores del distrito el 2015 y el 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Porcentaje de grupos de productores agrícolas, ganaderos y artesanos organizados.	100% de grupos de productores agrícolas, ganaderos y artesanos organizados.
OCP 6.2: Incorporar mecanismos tecnológicos de seguridad ciudadana (por ejemplo semáforos inteligentes, cámaras de video) para cubrir el 50% de las zonas y vías de tránsito el 2015 y aumentar la cobertura hasta el 60% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Porcentaje incrementado de mecanismos y herramientas tecnológicas aplicadas a los medios de seguridad.	Incremento del 100%.
Perspectiva Interna	Indicadores	Meta
OCP 1.4: Difundir a nivel nacional el 75% de los patrimonios culturales y zonas ecológicas de Cieneguilla el 2015 e incrementar hasta 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Porcentaje de patrimonios culturales y zonas ecológicas cubiertas en las difusiones.	100% de patrimonios culturales y zonas ecológicas difundidas.
OCP 2.1: Reducir la tasa de población sin nivel educativo del 9.2% el 2007 al 7% el 2015 y continuar progresivamente la reducción al 5% el 2018 hasta llegar al 1.5% el 2025.	Porcentaje de incremento de la tasa de matrícula infantil en centros educativos.	Incremento del 80%.
OCP 2.2: Reducir la tasa de ausentismo en las escuelas, de los adolescentes entre 13 y 17 años, del 25.2% el 2007 al 15% el 2015, reducir al 10% el 2018, llegar al 5% para el 2021 y hasta el 0% el 2025.	Porcentaje de incremento de la tabla de la población que accede a educación superior o técnica.	Incremento del 60%.
OCP 2.3: Incrementar el indicador promedio de años de estudio de la población de Cieneguilla de 8 el 2007 a 10 el 2015 y aumentar un año de estudio cada tres años hasta llegar a 12 años el 2025.	Número incrementado de años de estudio.	Incrementar hasta 15.
OCP 5.1: Incrementar la cobertura del servicio de agua potable en los domicilios de 76% el 2011 al 90% el 2015 y continuar el incremento en 1% anual hasta llegar a 100% el 2025.	Porcentaje de zonas arqueológicas, áreas verdes y centros poblados cubiertos en el plan integral de cuidado y preservación del medio ambiente.	100% de cobertura.
OCP 5.2: Disminuir el nivel de contaminación de 26,2 t/km2/mes el 2008 a 15 t/km2/mes el 2015 y continuar la disminución a razón de 1 t/km2/mes por año hasta llegar a 5 t/km2/mes el 2025.	Valor logrado de contaminación en el distrito.	Valor de contaminación igual a 5 t/km2/mes.
OCP 5.3: Creación del servicio municipal de recojo y acopio de basura que cubra el 40% de la zona geográfica de Cieneguilla el 2015 y aumentar la zona cubierta 20% cada tres años hasta llegar a cubrir el 100% el 2025.	Porcentaje de la zona geográfica total de Cieneguilla cubierta por los procesos de recojo, acopio y procesamiento de basura.	100% de cobertura.
OCP 6.3: Pasar del tercer lugar en valorización de imagen institucional en los 42 distritos de Lima metropolitana y seguridad el 2011 al segundo lugar el 2015 y lograr el primer lugar el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Porcentaje del proyecto ejecutado.	100% del proyecto ejecutado.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

8.3 Conclusiones

- 1) El Tablero de Control Integrado permite tener una perspectiva general e integral del distrito de Cieneguilla, facilitando la evaluación de los indicadores, a fin de controlar y asegurar la adecuada implementación de las estrategias definidas para Cieneguilla como resultado del análisis externo e interno, así como de los recursos disponibles y requeridos para alcanzar los OCP y se identifica que la mayoría de objetivo de corto plazo se posicionan en la perspectiva Cliente.
- 2) El contar con la mayoría de objetivos a corto plazo en la perspectiva Cliente permite identificar la necesidad de lograr metas destinadas al desarrollo de actividades y aspectos en torno a la población de Cieneguilla la cual, gracias a ser en su mayoría joven, representa una de sus principales fortalezas y necesita ser potenciada.



Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Cieneguilla

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Cieneguilla

El distrito de Cieneguilla se encuentra en pleno proceso de cambio. La nueva administración del distrito ha reconocido que, para poder lograr el desarrollo del distrito, se necesita de un plan integral con la participación de los principales actores del distrito que recoja los problemas prioritarios de la población, las empresas y las autoridades. Debido a ello, el distrito ha iniciado un proceso de convocatoria para la creación de un Plan de Desarrollo Concertado (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2012). Esta iniciativa demuestra el interés del distrito por las nuevas alternativas para su desarrollo. Asimismo, el municipio está abierto a adquirir conocimientos de gestión y desarrollarlos en conjunto con los pequeños empresarios del distrito como, por ejemplo, las ecoferias, en donde se encuentran incentivando el desarrollo de una agricultura orgánica con la finalidad de generar más ingresos para las PYMES dedicadas a la agricultura y, con ello, generar más ingresos al municipio mediante el pago de tributos. De igual forma, en el distrito de Cieneguilla existen pequeñas y medianas empresas dedicadas al (a) turismo de esparcimiento, (b) hospedaje y (c) sector gastronómico, con años de experiencia en tales rubros; por eso, conocen el mercado, así como el perfil del consumidor al cual se encuentran avocados.

El principal problema que le resta competitividad al distrito es la falta de servicios básicos (luz, agua y desagüe), así como de centros de salud en algunos sectores; este viene siendo asumido por la actual administración. Otro gran problema de la zona es la falta de mano de obra calificada para el desempeño de actividades económicas más especializadas, que resta atraktividad al distrito ante el eventual ingreso de una empresa que necesite este tipo de mano de obra. Otra problemática presentada es la correspondiente a la falta de implementación tecnológica, que se considera una gran desventaja competitiva.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas

El distrito de Cieneguilla tiene, entre sus principales ventajas competitivas, al conocimiento del mercado turístico, hotelero y gastronómico, adquirido durante los últimos años. La adecuada administración de este conocimiento puede brindar la ventaja competitiva sobre distritos que aún no explotan su capacidad turística.

Otra ventaja competitiva es la cercanía desarrollada entre el municipio y los representantes de las unidades de base de Cieneguilla (dirigentes, vaso de leche, entre otros), con la finalidad de desarrollar una tarea conjunta en beneficio del desarrollo del distrito.

Asimismo, los sectores en pleno desarrollo (turismo, gastronomía, agricultura) son sectores complementarios; por ello, el municipio puede servir de engranaje entre ellos para alcanzar sinergias y con estas lograr un desarrollo en conjunto.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

El distrito de Cieneguilla tiene variados recursos culturales y naturales, los cuales permiten tener una oferta turística diversa para diversos tipos de turismo. Por ello, el desarrollo y promoción de atractivos turísticos del distrito debe considerar el perfil del turista local y extranjero con la finalidad de llegar a la diversificación de esta actividad considerando la demanda de (a) nuevas experiencias, (b) crecimiento personal, (c) contacto con la naturaleza, (d) turismo extremo, (e) gastronomía, (f) turismo vivencial, entre otros.

En base a este punto, el Perú ha desarrollado, bajo la supervisión y coordinación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el cual es uno de los planes más importantes realizados en el país en materia de desarrollo regional y ordenamiento turístico. El PENTUR es un plan estratégico que busca integrar los recursos y servicios turísticos de interés del Perú, a fin de conformar productos basados en la identidad del destino. De este modo, optimiza (a) la comercialización

conjunta, (b) la satisfacción de la demanda y (c) el desarrollo socioeconómico integral del país (MINCETUR, 2008b).

En la actualidad, el MINCETUR se encuentra en pleno proceso de aplicación del PENTUR, en el cual algunos distritos competidores de Cieneguilla (como Pachacámac y Lurín) están siendo priorizados. Asimismo, una de las causas que impiden el normal desarrollo de este clúster es la falta de personal capacitado para formular proyectos que respondan a las exigencias del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), (“El Perú es el sexto país más seguro para invertir en América Latina”, 2012).

Asimismo, para el desarrollo de este clúster, la seguridad también desempeña un rol importante en la competitividad del sector. El perfil del turista extranjero (PROMPERÚ, 2007) señala que, si bien el nivel de satisfacción (97%) y el grado de recomendación del Perú (87%) son bastante alentadores, un 12% de los turistas mencionó que recomendaría al Perú pero con cierta reserva, debido a la delincuencia e inseguridad. Asimismo, el índice de competitividad para el sector turismo, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2011) para el 2011, ubica al Perú en el puesto 69 de un total de 139 naciones gracias, principalmente, a las mejoras en la medición del clima de negocios e infraestructura para el turismo en el país; sin embargo, se observa un mal desempeño en infraestructura de transporte terrestre (puesto 121) y en seguridad para el visitante (puesto 119) (Asociación de Exportadores del Perú [ADEX], 2011).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para desarrollar adecuadamente el distrito de Cieneguilla como destino turístico, resulta esencial una caracterización de la demanda que permita conocer (a) las necesidades, (b) los hábitos de viaje y (c) el grado de satisfacción de la gente que visita al Perú. Se requiere conocer las necesidades y las deficiencias que detectan los visitantes en el destino para responder a estas con las acciones de mejora pertinentes, e integrarlas en el modelo de

desarrollo turístico. No obstante, el conocimiento sobre el comportamiento de la demanda ha de ser monitoreado periódicamente. De este modo, se pueden detectar las tendencias del mercado a lo largo de los años respecto a la oferta del país como destino turístico y reajustar el modelo turístico en función de las necesidades de la demanda (MINCETUR, 2008b)

Asimismo, la cadena de abastecimiento de la industria turística del distrito de Cieneguilla necesita una adecuada organización formal para poder ser autosustentable. En la parte de conocimiento del sector, el distrito posee PYMES con varios años dedicados a esta actividad; por lo tanto, el empresario cuenta con el conocimiento de este sector. Siguiendo la cadena, se encuentran los agricultores y empresas dedicadas a la gastronomía, quienes son intermediarios entre los empresarios turísticos y los visitantes. Una adecuada asociación entre ellos podría beneficiar a ambos sectores con el incremento de su margen.

9.5 Conclusiones

- 1) En la actualidad, el distrito de Cieneguilla presenta la oportunidad de desarrollar un clúster dedicado al turismo; para ello, esta actividad debería encontrar una mayor diversificación de acuerdo al perfil del turista (turismo cultural, vivencial, etc.); asimismo, el desarrollo de un clúster turístico traería consigo el desarrollo de actividades económicas afines tales como (a) la gastronomía, (b) la agricultura, entre otras. Además, los empresarios dedicados a este sector poseen el know-how del negocio; por eso, pueden amoldarse a los requerimientos de acuerdo al perfil del turista.
- 2) Por otra parte, es necesario brindar las facilidades básicas (servicios básicos, seguridad, carreteras, etc.) para poder iniciar el camino hacia la búsqueda de la formación del clúster, ya que el gobierno central lo ha iniciado a gran escala considerando a los potenciales competidores del distrito de Cieneguilla.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Al final del capítulo en la Tabla 45 se muestra el Plan Estratégico Integral del distrito de Cieneguilla. La misión de Cieneguilla y sus intereses organizacionales dan paso a las estrategias retenidas. Por otro lado, los valores y el código de ética alimentan las políticas planteadas. La unión de las políticas y las estrategias alimentan los objetivos de largo plazo. Cada objetivo de largo plazo se desdobra en sus respectivos objetivos de corto plazo. Las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado monitorean el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, los cuales se apoyan en la asignación de recursos y en la estructura organizacional planteada. El logro de los objetivos de largo plazo conlleva a concretar la visión de Cieneguilla.

10.2 Conclusiones Finales

- La gestión administrativa del gobierno distrital de Cieneguilla presenta oportunidades de mejora, que van desde la automatización de sus procesos, para que dejen de ser lentos y permitan la toma rápida de acción, hasta la capacitación en técnicas modernas de gestión administrativa. Estas oportunidades de mejora deben ser tomadas en consideración desde la alta dirección con el compromiso de tomar decisiones y desplegar acciones en todas las áreas administrativas del gobierno distrital.
- Cieneguilla presenta debilidad en el sector salud, acrecentada en los últimos años. Esta representa uno de sus principales problemas. La falta de centros hospitalarios es una dificultad latente que debe ser subsanada a la brevedad. La población no solo debe trasladarse a los pocos centros que se encuentran en el distrito sino que, en muchas ocasiones, acuden a los centros hospitalarios de los distritos colindantes, lo cual genera la falta de compromiso e identificación del poblador para con su distrito.

- Cieneguilla carece de cobertura tecnológica, es decir, no cuenta con la tecnología adecuada para la operación efectiva de sus procesos, no solo administrativos sino también comerciales. Este factor ocasiona que el desenvolvimiento de los procesos y la generación de resultados no se lleve de forma eficiente y no logre la ventaja competitiva. Adicionalmente, se considera que esto no permite a Cieneguilla innovar y que le impide a sus pobladores (en su mayoría, jóvenes) tener contacto con el exterior y conocer las tendencias y experiencias de otros lugares del mundo para generar en ellos el carácter pensador e innovador, lo que representa el desaprovechamiento de la tecnología y la desventaja competitiva.
- El contar con servicios y programas insuficientes de educación le ha generado a Cieneguilla el bloqueo en su crecimiento y desarrollo, ya que los jóvenes no consiguen terminar sus estudios superiores, lo cual conlleva a que no logren obtener una plaza de trabajo que les permita una calidad de vida aceptable, siendo la calidad de vida parte de la visión del distrito. A su vez, genera la emigración hacia zonas donde puedan contar con mejor acceso a programas de educación. En el largo plazo, ralentiza el crecimiento y desarrollo del distrito.
- Una de las principales actividades comerciales, generadoras de ingresos para Cieneguilla, es el turismo y recreación. Esta es atractiva para los visitantes de todo el Perú (Lima sobre todo) para (a) el descanso, (b) el turismo y (c) la recreación. Sin embargo, el gobierno distrital no está ejecutando programas de incentivo al turismo, ni programas de potenciamiento del turismo en cantidad tal que propicie el crecimiento, sino que deja que la misma demanda genere la oferta. Es decir, no impulsa la demanda ni actúa en ningún aspecto de esta. Este hecho implicará el posible decaimiento constante de la actividad comercial, sobre todo con los distritos y

provincias competidoras, que llegan a ser más atractivas para visitar e invertir en turismo.

- La agroindustria es una de las principales actividades generadoras de ingresos para Cieneguilla; sin embargo, no tiene la relevancia para el gobierno distrital que merece. Muchas de las zonas beneficiadas por un clima perfecto para la agronomía no son aprovechadas y el gobierno distrital debe tomar acción inmediata sobre ello para catapultar esta actividad comercial aprovechando al máximo el tipo de ambiente y clima con el que cuenta.
- La interconexión vial y construcción de carreteras es una de las mejores acciones que viene realizando el gobierno distrital, pues permitirá que las actividades comerciales de (a) turismo, (b) venta de productos, entre otras, se ejecuten de mejor forma, puesto que los poblados alejados podrán llegar rápidamente al centro o conectarse con facilidad con otras zonas del distrito.
- En Cieneguilla, se han identificado oportunidades de mejoras para el desarrollo del distrito que se consideran alcanzables mediante las estrategias identificadas en los capítulos anteriores. Estas estrategias son factores de éxito para el distrito. Se requiere tomar acción y emprender tales estrategias para acceder a las oportunidades de mejoras presentes.

10.3 Recomendaciones Finales

Se recomiendan las siguientes acciones:

- La Municipalidad de Cieneguilla debe emprender acciones de modernización de sus procesos administrativos; no solamente implementar sistemas tecnológicos, sino también brindar capacitación a su personal, que tiene la fortaleza de ser personal con experiencia y predispuesto al cambio pero que necesita el impulso. Por eso, la dirección debe tomar la decisión y estimar y planificar las acciones necesarias. Se

recomienda formar alianzas y firmar convenios con instituciones para este fin. El resultado de la eficiencia operativa sobrepasará el costo de la inversión.

- La Municipalidad de Cieneguilla debe tomar inmediata acción con respecto a la atención en salud. Se recomienda realizar un convenio con el Hospital de la Solidaridad y solicitar financiamiento al gobierno central. La población necesita poder atender sus casos de enfermedades a tiempo y no estar trasladándose por distancias extensas para llegar a uno de los pocos hospitales con los que cuenta el distrito.
- Se recomienda realizar un plan de inversión para la implementación tecnológica y acudir a la empresa privada con convenios para poder dotar a la zona de agricultores bien capacitados. Las organizaciones de agricultores deben brindar facilidades para la adquisición de instrumentos para mejorar las técnicas de cultivo. Asimismo, se debe permitir la conexión a Internet para mantener contacto y comunicación con el resto del mundo; así se impulsaría la innovación y nuevos negocios.
- La población de Cieneguilla es, en su mayoría, joven. Por eso, se necesita poder acudir a centros educativos y no llegar solo a quedarse en educación primaria o secundaria. El gobierno distrital debe (a) emprender programas de becas con instituciones privadas que las ofrezcan, (b) presentar solicitudes de admisión a becas a instituciones extranjeras internacionales, (c) solicitar la subvención al gobierno central y (d) realizar un plan de desarrollo progresivo para corto, mediano y largo plazo. El analfabetismo y el no llegar a culminar estudios superiores son hechos que necesitan la toma de acción inmediata.
- Se recomienda un plan de difusión y de identificación para el turismo en Cieneguilla, distrito con un clima privilegiado para poder disfrutar de momentos placenteros de esparcimiento que, a su vez, generan ingresos al distrito. Por ello, se sugiere que el gobierno distrital planifique las actividades de difusión interna para involucrar a su

poblador en el poder turístico de Cieneguilla, respaldado por su excelente clima y patrimonio cultural.

10.4 Futuro del Distrito de Cieneguilla

Cieneguilla es un distrito con mucho potencial, representado por (a) su patrimonio cultural, (b) privilegiado clima y (c) población cálida, amable y emprendedora (principalmente joven). Cieneguilla posee la materia prima para surgir y generar ventajas competitivas acordes con su visión.

De acuerdo con la visión y misión de Cieneguilla, para brindar calidad de vida a los pobladores y llegar a ser uno de los principales distritos modelo de desarrollo integral, el gobierno distrital debe trabajar en los puntos descritos en cada uno de los capítulos del presente plan estratégico, focalizando sus acciones y decisiones en (a) potenciar al turismo como principal actividad comercial generadora de ingresos para el distrito, (b) reforzar servicios de educación y salud, (c) dotar de tecnología a sus procesos y (d) enfocarse en la agricultura. Estos factores llevarán a Cieneguilla hacia un desarrollo sostenido y al logro de su visión, pues cuenta con la materia prima necesaria.

Al ser Cieneguilla un distrito cuya población es principalmente joven, le espera un futuro prometedor, en el que podrá acometer sus objetivos y llegar a su visión. Esta población joven representará a la nueva generación que obtenga no solo ingresos para el distrito, sino la transformación constante y el empuje hacia el desarrollo. Por ello, la focalización en la educación y salud será un factor importante para el gobierno central.

Gracias a las definiciones, evaluaciones y conclusiones vertidas en cada uno de los capítulos del presente plan estratégico, así como a las conclusiones y recomendaciones finales, se puede estar seguro de que Cieneguilla llegará a ser un distrito competitivo, cuya población esté comprometida con su desarrollo.

Tabla 45

Plan Estratégico Integral del Distrito de Cieneguilla

V I S I O N								
Para el 2025, el distrito de Cieneguilla será reconocido como el primer distrito turístico recreacional de Lima Metropolitana y con el mejor desarrollo socio- económico cultural e imagen institucional gracias a su gestión en salud, cobertura de los principales servicios públicos, educación y seguridad; cuidado de su medio ambiente y preservación de los recursos naturales y patrimonios culturales representativos de su geografía.								
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO								
Intereses del Distrito 1. Desarrollo integral de la población del distrito 2. Posicionamiento del distrito de Cieneguilla como un distrito turístico y ecológico 3. Atraer capitales de inversión para generar el desarrollo de la zona 4. Impulsar el uso de la tecnología en las PYMES y a la población en general 5. Incremento en la recaudación de tributos del distrito.	OLP 1 Al 2025, lograr que la población dedicada a la actividad turística en Cieneguilla pase del 10.1% el 2007 al 25%.	OLP 2 Al 2025, disminuir la tasa de analfabetismo actual del distrito de 4.1% el 2007 al 1.5%.	OLP 3 Lograr para el 2025, la cobertura de los servicios de salud del 32.81% el 2012 al 100% en la zona urbana y del 0.23% el 2012 al 90% en la zona rural.	OLP 4 Para el 2025, incrementar el índice de empleo de la población dedicada a la agricultura, de 7.3% el 2007 a 35%.	OLP 5 Al 2025, disminuir el nivel de contaminación de Cieneguilla de 26,2 t/km2/mes el 2008 al límite de referencia de 5 t/km2/mes del SENAMHI.	OLP 6 Al 2025, pasar del tercer al primer lugar en valorización de percepción de imagen institucional y de seguridad ciudadana en los 42 distritos de Lima metropolitana.	OLP 7 Para el 2025, lograr reducir el índice de pobreza del distrito de 34.1% el 2007 al 10%.	Principios Cardinales Influencia de terceras partes:La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Lima estimó un crecimiento en este sector. Lazos pasados – presentes. El distrito de Cieneguilla mantiene buenas relaciones y lazos estrechos con los distritos del valle del río Lurín, en especial Lurín y Pachacámac. Contrabalance de intereses. En la actualidad, el distrito de Cieneguilla se encuentra en un proceso de reordenamiento con la finalidad de alcanzar su progreso. Conservación de los enemigos. Pachacámac y Lurín, son actuales competidores de Cieneguilla dentro del sector turístico.
	ESTRATEGIAS							
1. Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para aprovechar el impulso del gobierno regional en la ejecución de planes de promoción y desarrollo del turismo en el distrito.	X						X	P1, P3, P4
2. Incrementar el número y adecuar los centros educativos ya existentes para brindar ambientes necesarios a la población estudiantil del distrito.		X		X		X	X	P5, P9
3. Diseñar un plan de marketing para posicionar a Cieneguilla como un distrito turístico, agroindustrial y gastronómico dirigido al turista interno y externo.	X			X			X	P3, P4, P8
4. Implementar el área de desarrollo e investigación en la organización del gobierno distrital que permita velar por la innovación tecnológica en los procesos de turismo, agro y gastronomía del distrito.	X			X			X	P2, P3, P9
5. Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad de Lima Metropolitana para obtener asesoramiento adecuado respecto a la optimización de los procesos de gestión integral del distrito.						X		P8, P9
6. Desarrollar un plan de inversión priorizando los campos de salud, educación y seguridad del distrito.		X	X			X	X	P4, P5, P6, P7
7. Establecer alianzas estratégicas con los distritos emergentes del Cono Este para formar un bloque sólido que permitan efectuar requerimientos de abastecimiento tecnológico al gobierno central.		X					X	P1, P3, P5, P9
8. Desarrollar un programa integral de abastecimiento de servicios públicos y gestión de salubridad y medio ambiente del distrito con la participación de los principales stakeholders (gobierno central, sector privado, etc.)			X		X			P3, P6, P7, P10
9. Asignar al área de supervisión de tecnología de la municipalidad el presupuesto necesario para ejecutar planes de mejoramiento tecnológico distrital y municipal					X			P8, P9
TABLERO DE CONTROL BALANCEADO			OBJETIVOS DECORTO PLAZO				TABLERO DE CONTROL BALANCEADO	
Perspectiva Financiera	OCP 1.1: Creación de una alianza estratégica entre la Municipalidad de Cieneguilla y las empresas de servicios turísticos, hoteleros y centros recreacionales del distrito para brindar servicios turísticos integrados y aumentar el empleo, incorporando un promedio del 15% anual de esas empresas a la alianza hasta el 2018 y mantenerla hasta el 2025. OCP 1.2: Incrementar la población económicamente activa de Cieneguilla dedicada al turismo al 2018 y lograr llegar a 25% en el 2025. OCP 1.5: Al 2020, lograr un primer incremento del 20% en las inversiones del sector público y privado en aspectos de turismo y recreación del distrito y llegar al 50% de incremento para el 2025. OCP 4.1: Al 2018 lograr 20% de incremento de la actividad agrícola en el distrito (en términos de cantidad de agricultores y producción) y continuar el incremento progresivo hasta llegar a 60% en el 2025. OCP 4.2: Al 2018, lograr 15% de crecimiento en los ingresos económicos de agricultores y progresivamente continuar el crecimiento hasta llegar al 35% en el 2025. OCP 7.3: Al 2016, lograr incrementar en 50% los ingresos generados por el comercio de productos artesanales y este incremento debe continuar hasta un 75% para el 2025.	OCP 2.1: Reducir la tasa de población sin nivel educativo del 9.2% el 2007 al 7% el 2015 y continuar progresivamente la reducción al 5% el 2018 hasta llegar al 1.5% el 2025. OCP 2.2: Reducir la tasa de ausentismo en las escuelas, de los adolescentes entre 13 y 17 años, del 25.2% el 2007 al 15% el 2015, reducir al 10% el 2018, llegar al 5% para el 2021 y hasta el 0% el 2025. OCP 2.3: Incrementar el indicador promedio de años de estudio de la población de Cieneguilla de 8 el 2007 a 10 el 2015 y aumentar un año de estudio cada tres años hasta llegar a 12 años el 2025. OCP 1.3: Incrementar las asociaciones culturales para fomento de manifestaciones culturales de tres el 2013 a diez el 2015 y seguir incrementando a razón de dos asociaciones anuales hasta llegar a 30 el 2025. OCP 1.4: Difundir a nivel nacional el 75% de los patrimonios culturales y zonas ecológicas de Cieneguilla el 2015 e incrementar hasta 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025. OCP 1.5: Incrementar las ventas de servicios de hospedaje y restaurantes de 5% el 2010 al 30% el 2015 y aumentar de ahí en adelante en 3% anual hasta llegar a 60% el 2025.	OCP 3.1: Incrementar los centros de salud del distrito de un centro el 2012 a dos centros el 2015 y aumentar un centro cada cinco años para llegar a tener cuatro centros el 2025. OCP 3.2: Reducir la tasa de enfermedades en la población infantil del distrito del 18.8% el 2010 al 13% el 2015 y continuar la reducción a una tasa de 3.3% cada 3 años hasta llegar a una tasa del 2% al 2025. OCP 3.3: Incrementar la tasa de población asegurada en servicio de salud de 37% el 2007 a 50% el 2015 y aumentar a una tasa del 3% anualmente hasta llegar al 75% el 2025.	OCP 4.1: Incrementar los sistemas de ferias agropecuarias para fomento de empleo en el sector de una feria el 2012 a diez el 2015 y lograr constituir 20 ferias para el 2018 y partir de ahí incrementar en tres ferias por año hasta llegar a 50 ferias el 2025. OCP 4.2: Incrementar las unidades agropecuarias del distrito para generación de empleo e ingresos de 43 unidades agropecuarias el 2007 a 60 unidades el 2015 y a partir de ahí incrementar diez unidades por cada año hasta llegar a 160 unidades el 2025. OCP 4.3: Creación de una alianza estratégica entre productores agrícolas, ganaderos y artesanos para aumentar la producción y empleo cubriendo el 50% del total de productores del distrito el 2015 y el 100% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	OCP 5.1: Incrementar la cobertura del servicio de agua potable en los domicilios de 76% el 2011 al 90% el 2015 y continuar el incremento en 1% anual hasta llegar a 100% el 2025. OCP 5.2: Disminuir el nivel de contaminación de 26,2 t/km2/mes el 2008 a 15 t/km2/mes el 2015 y continuar la disminución a razón de 1 t/km2/mes por año hasta llegar a 5 t/km2/mes el 2025. OCP 5.3: Creación del servicio municipal de recojo y acopio de basura que cubra el 40% de la zona geográfica de Cieneguilla el 2015 y aumentar la zona cubierta 20% cada tres años hasta llegar a cubrir el 100% el 2025.	OCP 6.1: Concientizar al 50% de la población sobre el cuidado y protección del medio ambiente el 2015 y el 100% de la población el 2018 y mantenerlo hasta el 2025. OCP 6.2: Incorporar mecanismos tecnológicos de seguridad ciudadana (por ejemplo semáforos inteligentes, cámaras de video) para cubrir el 50% de las zonas y vías de tránsito el 2015 y aumentar la cobertura hasta el 60% el 2018 y mantenerlo hasta el 2025. OCP 6.3: Pasar del tercer lugar en valorización de imagen institucional en los 42 distritos de Lima metropolitana y seguridad el 2011 al segundo lugar el 2015 y lograr el primer lugar el 2018 y mantenerlo hasta el 2025. OCP 6.4: Reducir el índice de violencia familiar de 687 casos reportados el 2013 a 300 casos el 2015 y reducir anualmente en 30 casos hasta llegar a ningún caso reportado el 2025.	OCP 7.1: Incrementar el empleo en 3.1% anual, partiendo del 32.4% de la PEA en el 2007. OCP 7.2: Incrementar las asociaciones sociales como los comités de vaso de leche de 25 comités el 2007 a 50 el 2015 y continuar el incremento de 5 comités por año hasta llegar a 100 comités el 2025. OCP 7.3: Incrementar el PEA dedicado a la construcción de 11.2% el 2007 a 15% el 2015 y continuar el incremento de 1% anual hasta llegar a 25% el 2025. OCP 7.4: Reducir la población de trabajadores no calificados y ambulantes de 2,607 el 2007 a 1,500 el 2015 y continuar la reducción hasta llegar a 500 el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	OCP 4.3: Al 2016, lograr la organización conjunta del 50% de los grupos de productores agrícolas, ganaderos y artesanos para establecer estrategias comunes de producción y comercialización y lograr al 2025 que la organización cubra el 100% de estos grupos. OCP 6.2: Al 2018, cubrir el 30% de las principales avenidas y calles del distrito cubiertas con mecanismos tecnológicos de seguridad ciudadana (por ejemplo semáforos inteligentes, cámaras de video) y continuar el aumento hasta llegar a 100% para el 2025.
Perspectiva Clientes	OCP 1.1: Al 2015, lograr la asociación de la Municipalidad de Cieneguilla con el 50% de empresas de servicios turísticos, hoteles, y centros recreacionales del distrito a fin de promocionar servicios turísticos integrados con costos atractivos y aumentar progresivamente la cantidad de empresas asociadas hasta 100% al 2025. OCP 1.3: Lograr la construcción del 50% de las principales líneas de comunicación y transporte pendientes del distrito así como señalización del 50% de calles y zonas pobladas al 2018, 75% para el 2021 y 100% al 2025. OCP 3.1: Para el 2017, pasar de contar con sólo un centro hospitalario a tres centros para incrementar la capacidad de atención de salud y llegar a diez centros para el 2025. OCP 3.2: Reducir en un 15%, para el 2018, el número de población infantil que fallece por enfermedades que no son atendidas a tiempo en los centros de salud del distrito de Cieneguilla y continuar la reducción hasta 60% en el 2025. OCP 3.3: Al 2016, lograr incrementar en 40% las atenciones médicas efectuadas al año e incrementar progresivamente cada año hasta llegar a 75% de incremento en el 2025. OCP 6.1: Al 2015, definir y ejecutar al 100% un proyecto de motivación y concientización a los ciudadanos sobre el cuidado de los lugares públicos de recreación del distrito con la finalidad de masificar los centros de esparcimiento de buena calidad, lo cual es un aspecto que destaca a Cieneguilla del resto de distritos de Lima. OCP 6.4: Al 2015, incrementar en 30% el personal integrante de las fuerzas de seguridad del distrito (fuerzas policiales, defensa civil, serenazgo) y cada año seguir incrementando hasta llegar a 60% de incremento de personal de seguridad para el 2025. OCP 7.1: Al 2017, definir y ejecutar al 100% un programa de generación de empleo basado en construcción de nuevos centros recreacionales y esparcimiento vacacional donde el personal que trabaje en el durante y post construcción sea del distrito. OCP 7.2: Incrementar en 20% la población que accede a programas de desarrollo social y económico con el apoyo del Gobierno Central al 2017 y seguir incrementándolo hasta 60% para el 2025. OCP 7.4: Para el 2015 reducir en 30% el comercio ambulatorio actual ejecutando programa de formalización de vendedores ambulantes y llegar a un reducción del 75% para el 2025.							
RECURSOS								
Financieros	S/. 5, 300,000	S/. 4,500,000	S/. 27,000,000	S/. 2,500,000	S/.9,000,000	S/. 6,000,000	S/. 4,500,000	

M I S I O N

Tesis No

VALORES

C O D I G O D E E T I C A

1. El bien común, las autoridades y servidores de la Municipalidad, tienen como prioridad en el desarrollo de sus acciones, el logro del bienestar permanente de la población y del distrito de Cieneguilla.

2. La honestidad y transparencia, trabajar con legitimidad, integridad moral y ética profesional, que permita generar confianza a través del desarrollo de una gestión transparente, informando en forma clara y precisa a la población el resultado de su gestión.

3. Respeto, se reconoce y aprecia de manera integral el valor de la persona con sentido de equidad y justicia, respeto a las leyes, así como al medio ambiente.

4. La cooperación, valora el esfuerzo cooperativo en el desarrollo del trabajo de sus autoridades y servidores para el logro del bien común del distrito.

5. La responsabilidad, para realizar su trabajo y cumplir con sus funciones en beneficio de la comunidad, en concordancia con los demás valores del distrito, en tal sentido cada uno debe responder por sus actos y asumir la responsabilidad que corresponda de acuerdo con su competencia en la organización municipal.

6. La Democracia Participativa, la gestión democrática y participativa, en todos los niveles de la organización, integrando cada vez más a los miembros de la comunidad en la gestión municipal, como expresión de una cultura superior al servicio de la democracia local.

7. Calidad, desarrollo eficaz de las actividades y proyectos, asegurando la satisfacción de las expectativas crecientes de la población del distrito para garantizar nuestra competitividad.

8. Innovación, fomento en la generación de ideas originales y creativas, mediante la participación activa de los miembros de la comunidad, autoridades y servidores, cuya aplicación genere cambios sustanciales y exitosos.

1. El distrito de Cieneguilla vela por la honestidad y justicia en todo ámbito desde cualquier trato directo entre las autoridades para con el ciudadano así como en cualquier gestión de negocio con empresas privadas.

2. El distrito de Cieneguilla vela por el respeto y trato cordial entre sus pobladores y entre sus pobladores para con cualquier visitante.

3. El distrito de Cieneguilla vela por la aceptación sin discriminación, aplicado en cualquier toma de decisión considerando a todo ciudadano con derecho de opinión sin discriminación alguna; asimismo bienvenida a cualquier visitante que quiera disfrutar del atractivo turístico patrimonial de Cieneguilla.

4. El distrito de Cieneguilla vela por el desarrollo de su población, vía programas de alimentación a los menores así como programas de educación y de inclusión laboral.

5. El distrito de Cieneguilla vela por el cuidado de su patrimonio cultural, considerando a su patrimonio como un factor fundamental para el desarrollo del distrito no sólo por el atractivo turístico que representa sino también por la historia y riqueza natural.

6. El distrito de Cieneguilla vela por la calidad en la atención al turista o visitante que viene a Cieneguilla para disfrutar de su clima, facilidades de recreación y patrimonio cultural siendo esto un factor fundamental del desarrollo económico distrital.

Referencias

- Actualidad Ambiental. (2012). *Brack: Urge fortalecer el MINAM, OEFA y estudios de impacto ambiental*. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=16073>
- Agrorural. (2011, 21 de agosto). *INICTEL y Agrorural presentan sistema de feria agropecuaria virtual "De la chacra a la olla"*. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/noticias-agro-rural/noticias-agro-rural/inictel-uni-y-agrorural-presentan-sistema-de-feria-agropecuaria-virtual-de-la-chacra-a-la-olla.html>
- Alertan sobre posible invasión a zona arqueológica de Huaycán de Cieneguilla. (2012, 25 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-04-2012/alertan-sobre-posible-invasion-zona-arqueologica-de-huaycan-de-cieneguilla>
- América Economía. (2012). *Inversiones de empresas peruanas en Chile suman US\$ 8,000M*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/inversiones-de-empresas-peruanas-en-chile-suman-us8000m>
- Andina. (2011, 13 de noviembre). *Personal del municipio de Cieneguilla y vecinos limpiarán hoy tramo del río Lurín*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-personal-municipio-cieneguilla-y-vecinos-limpiaran-hoy-tramo-del-rio-lurin-386316.aspx>
- Andina. (2012, 18 de junio). *Perú promovió oportunidades de negocios e inversiones en evento en China*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-promovio-oportunidades-negocios-e-inversiones-evento-china-416792.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2011). *Niveles socioeconómicos 2011. Total Perú y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2011.pdf

- Asociación de Exportadores del Perú [ADEX]. (2011, 8 de marzo). *Perú sube en el ranking de competitividad turística*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/BoletinesD/Prensa/BPrensa.asp?bol=1254&cod=6>
- Bákula, C. (2010). Políticas culturales en la región andina: Pensar la gestión cultural del Estado. *Revista de la Integración-Secretaría General de la Comunidad Andina*, 5, 46-48. Recuperado de http://www.comunidadandina.org/Upload/20116619450revista_integracion5.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Compendio de Historia Económica del Perú: Economía del Periodo Colonial Tardío*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/libros/historia/3-economia-colonial-tardio.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Perú tendría la inflación más baja en la región en 2012 y 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-01-11.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Microeconómicas 2012-2013 Marzo 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012c). *Riesgo país del Perú ha bajado casi la mitad en lo que va del año*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-08-21.pdf>

Banco Mundial [BM]. (2012). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/PE-XJ-XT?display=graph>

Batalla campal entre invasores deja dos muertos y cuatro heridos de bala. (2011, 28 de enero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/28-01-2011/batalla-campal-entre-invasores-deja-dos-muertos-y-cuatro-heridos-de-bala-0>

CANATUR recomienda destinos turísticos en Lima y Callao. (2011, 28 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/947492/noticia-video-canatur-recomienda-destinos-turisticos-lima-callao>

Central Intelligence Agency [CIA]. (2012). *The World Factbook: Ethnic Groups*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Colombia y Perú estrechan lazos con la Cámara de Comercio. (2012, 11 de octubre). *ABC*. Recuperado de <http://www.abc.es/20121011/local-madrid/abci-colombia-peru-estrechan-lazos-201210102201.html>

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2004). *Manifestaciones territoriales del nuevo estilo de desarrollo en la región norte de América Latina*. México: Autor.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2011). *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*. Recuperado de http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/44904/2011-548_Leo2011_WEB.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2012). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos.html>

- Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Consortio de Investigación Económica y Social [CIES]. (2006). *El TLC desaparecería la industria farmacéutica peruana*. Recuperado de <http://cies.org.pe/node/587>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México DF, México: Pearson.
- Decreto Ley 18166. Crean Provincia de Lima el Distrito de Cieneguilla. Presidencia de la República. 1970.
- Deuda de municipios a Sunat es inmanejable. (2012, 15 de marzo). Recuperado de <http://www.esca-asesores.com/blog/?p=43#more-43>
- Derecho & Sociedad. (2008, 17 de junio). El Estado Social y Democráticos de Derecho y el Estado Peruano. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/24657/el-estado-social-y-democratico-de-derecho-y-el-estado-peruano-continuacion>
- Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana [DRELM]. (2011). *Instituto Tecnológico Público Magda Portal – Cieneguilla, cuenta con nueva autoridad*. Recuperado de <http://www.dreilm.gob.pe/node/5460>
- Doing Business. (2012). *Haciendo negocios en un mundo más transparente 2012. Comparación de la regulación de las empresas locales de 183 economías*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Spanish.pdf>

Economist Intelligence Unit. (2010). *Índice de ciudades verdes de América Latina*.

Recuperado de http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index_spain.pdf

El Perú es el sexto país más seguro para invertir en América Latina. (2012, 3 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1396732/noticia-peru-sexto-pais-mas-seguro-invertir-america-latina>

El Perú es hoy más corrupto que en el 2010, reveló Transparencia. (2011, 1 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1341811/noticia-peru-hoy-mas-corrup-to-que-2010-segun-indice-transparencia>

Ernst & Young. (2011). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2010/2011*. Recuperado de <http://www.consuladoperu.com/userfiles/file/inf/528.pdf>

Espacio vecinal sin fronteras (14 de junio del 2011). *Cieneguilla "Distrito Ecológico"*. Recuperado de <http://espaciovecinalsinfronteras.blogspot.com/2011/06/cieneguilla-distrito-ecologico.html>

Lima Cómo Vamos. (2012). *Evaluando la Gestión en Lima al 2011: Segundo Informe de Resultados sobre Calidad de Vida*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/informes/lima-como-vamos-publica-su-segundo-informe-evaluando-la-gestion-en-lima-al-2011/>

Ferreiros, E. (2012). *Comex: El Perú adquiere mayor estabilidad política y social con captura de "Artemio"*. Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=3ICdxRvPXPI=>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES]. (2012). *Más de 13,000 habitantes de colinas de Ñaña y Tambo Viejo en Lima se benefician con obras de FONCODES*. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/mnoticia.asp?id=786>

- Herrera, C. (2012, 19 de enero). *Avanza digitalización en municipios de América Latina*. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2012/01/19/avanza-la-digitalizacion-en-los-municipios-de-america-latina/>
- Hidalgo, M. E. (2012, 2 de noviembre). Ejército compró en secreto US\$ 5.8 millones en armas para la guerra en el Vraem. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/02-11-2012/ejercito-compro-en-secreto-us-58-millones-en-armas-para-la-guerra-en-el-vraem>
- Human Development Report. (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Aproximación al índice de Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>
- INDECI detectó 59 zonas vulnerables en riberas de ríos Rímac y Chillón. (2012, 25 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/lima/1379153/noticia-indeci-detecto-59-zonas-vulnerables-riberas-rios-rimac-chillon_1
- Instituto Geológico Minero y Metalúrgico [INGEMMET]. (2012). *Zonas críticas por peligros geológicos en Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.ingemmet.gob.pe/Documentos/Geologia/ZonasCriticas/Regiones/ZONAS_CRITICAS_LIMA.pdf
- Institute for Management Development [IMD]. (2012). *World Competitiveness Yearbook 2012*. Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>
- Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2011). Plan de operaciones de emergencia para el área Metropolitana de Lima y la Región del Callao. Recuperado de <http://www.indeci.gob.pe/proyecto58530/objetos/archivos/20110606145945.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993). *Censos Nacionales de 1993: IX de Población y IV de Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0002/anexo002.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1994). *III Censo Nacional Agropecuario 1994*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/BancoCuadros/banca06a.asp?PARAMETRO=03150109&ndep=&npro=LIMA&ndis=CIENEGUILLA>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1998). *Perú Estadísticas del Medio Ambiente 1998*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0349/cap01.HTM>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950 – 2050. Boletín de Análisis Demográfico No. 36*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *IV Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1005/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1005/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). *Banco de información distrital: Ubicación geográfica del distrito de Cieneguilla*. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-cieneguilla>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). *Perú: Compendio Estadístico 2011*. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1005/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011c). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos, 2001-2010*. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1005/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011d). *Principales Indicadores Departamentales 2007-2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Estado de la población peruana 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/biblioinei/ListaItemByTemaPalabra.asp?c=3&tt=Poblacion%20y%20Demograf%EDa>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Informe técnico: Evolución de la pobreza 2007 -2011*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Informe técnico: Producción Nacional de marzo 2011 a febrero 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/14003.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012d). *Informe técnico: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana del Primer Trimestre 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/boletin/attach/14006.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Producción nacional: Producto bruto interno 1992 – 2012 (variación % anual)*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>

Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones [INICTEL].

(2011). *Tecnología al servicio de los agricultores*. Recuperado de <http://www.inictel-uni.edu.pe/index.php/home/50Ultimas-noticias/954-OIRPCI>

Ley 28478. Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).

Los negocios de comida gourmet se expanden hacia el campo. (2010, 12 de junio). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/gastronomia/493891/noticia-negocios-comida-gourmet-se-expanden-hacia-campo_1

Luces y Sombras de Machu Picchu: Maravilla del Mundo. (2012, 6 de julio). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-07-06-luces-y-sombras-de-machu-picchu-maravilla-del-mundo-noticia_499167.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). *Capacidad instalada de servicios de alojamiento de los distritos recreacionales de la región Lima*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/plancopesconacional/regiones/lima/cuenca_media_baja/preinversion/perfil_atlurin.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008b). *Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR): Síntesis para la puesta en operación*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20\(2\)%20\(4\).pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20(2)%20(4).pdf)

- Ministerio de Cultura del Perú. (2013). *El Qhapaq Ñan y la candidatura a la lista de Patrimonio Mundial*. Recuperado de <http://www.mcultura.gob.pe/qhapaq-nan-proyecto-de-nominacion-del-qhapaq-nan-patrimonio-mundial>
- Ministerio de Defensa del Perú. (2005). Política de Seguridad y Defensa Nacional. *Libro Blanco de la Defensa Nacional* (pp. 61-66). Perú. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_III.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Marco macroeconómico multianual 2012-2014*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Marco macroeconómico multianual 2013-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012a). *Municipalidad Distrital de Cieneguilla. Balance General Ejercicio 2010*. Recuperado de http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/Entidades/BG_4.aspx?a=2010&stg=7&c_f=BG&c_niv=010103010115&c_ent=1315&igcl
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012b). *Municipalidad Distrital de Cieneguilla. Estado de Fuentes y Usos de Fondos*. Recuperado de http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/Entidades/EP2_2.aspx?a=2010&stg=7&c_f=EP2&c_niv=010103010115&c_ent=1315&igcl=
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2007). *Programa de Estadísticas y Estudios Laborales–2007*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/CNTPE/Desempeno_Mercado_Laboral_en_el_Peru.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2007). *Proyecto de Internet Rural*.

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/proy_comunica/proyectos/proyecto_internet.htm

Ministerio de Salud [MINSA]. (2011). *Análisis de Situación de Salud 2011: Dirección de*

Salud IV Lima Este. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1659.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010). *Ministerio del Medio Ambiente, en el Día*

Mundial de la Alimentación, distingue a 100 productores agroecológicos de la

Bioferia de Surco. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/zonajovenes/?p=4125>

Motorola Solutions. (2011, 27 de octubre). *El Ranking Motorola de Ciudades Digitales 2011*

anuncia las 25 ciudades que lideran la digitalización en América Latina. Recuperado

de

<http://mediacenter.motorolasolutions.com/Content/Detail.aspx?ReleaseID=14172&NewsAreaID=2>

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2007). *Plan Estratégico Institucional 2007 - 2010*.

Recuperado de [http://www.municieneguilla.gob.pe/descarga/gestion/PEI2007-](http://www.municieneguilla.gob.pe/descarga/gestion/PEI2007-2010.pdf)

[2010.pdf](http://www.municieneguilla.gob.pe/descarga/gestion/PEI2007-2010.pdf)

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2010). *Acuerdo de Concejo N° 018-2010-MDC*.

Recuperado de

[http://municieneguilla.gob.pe/descarga/acuerdo_concejo/2010/acuerdo_concejo_018_](http://municieneguilla.gob.pe/descarga/acuerdo_concejo/2010/acuerdo_concejo_018_2010.pdf)

[2010.pdf](http://municieneguilla.gob.pe/descarga/acuerdo_concejo/2010/acuerdo_concejo_018_2010.pdf)

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2011). *Memoria de Gestión Ejercicio 2011*.

Recuperado de [http://municieneguilla.gob.pe/wp-](http://municieneguilla.gob.pe/wp-content/uploads/2012/01/MEMORIA-DE-GESTION-DE-LA-MUNICIPALIDAD-2011.pdf)

[content/uploads/2012/01/MEMORIA-DE-GESTION-DE-LA-MUNICIPALIDAD-](http://municieneguilla.gob.pe/wp-content/uploads/2012/01/MEMORIA-DE-GESTION-DE-LA-MUNICIPALIDAD-2011.pdf)

[2011.pdf](http://municieneguilla.gob.pe/wp-content/uploads/2012/01/MEMORIA-DE-GESTION-DE-LA-MUNICIPALIDAD-2011.pdf)

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2012). *Plan Operativo Institucional 2012*.

Recuperado de <http://www.municieneguilla.gob.pe/descarga/Presupuesto/POI-2012.pdf>

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2013a). *Audiencia Vecinal El Comercio – Distrito de Cieneguilla del 18 de enero del 2013*. Recuperado de

http://municieneguilla.gob.pe/wp-content/uploads/2013/02/CUADRO-DE-RESPUESTA-AUDIENCIAS-VECINALES-2013-CIENEGUILLA-_Recuperado_.pdf

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2013b). *Plan de Desarrollo Concertado 2012 – 2021*.

Recuperado de <http://municieneguilla.gob.pe/gestion-2011-2014/p-d-l-c>

Nuevo pulmón de la ciudad: sembrarán 5,000 árboles en Cieneguilla. (2011, 21 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/planeta/730928/noticia-nuevo-pulmon-ciudad-plantaran000-arboles-cieneguilla>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2011). *Cien años del descubrimiento de Machu Picchu*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/one_hundred_years_of_machu_picchu/

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2011). *Estadísticas sanitarias mundiales*.

Recuperado de http://www.who.int/whosis/whostat/ES_WHS2011_Full.pdf

Paredes, L. (2010, 22 de julio). Contaminación del río Lurín perjudicaría el agro y la pesca artesanal. *Agenda Agraria de Noticias*. Recuperado de

<http://www.agraria.pe/noticias/contaminacion-del-rio-de-lurin-perjudicaria-el-agro-y-la-pesca-artesanal>

- Perú buscará estrechar lazos con Colombia en lucha contra el terrorismo. (2008, 20 de marzo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/82160/peru-buscar-a-estrechar-lazos-colombia-lucha-contra-terrorismo>
- Perú es el sexto más informal del mundo. (2011, 6 de julio). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/844299/peru-sexto-mas-informal-mundo>
- Perú renunció a proteger su industria en TLC con China. (2010, 3 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/03-03-2010/peru-renuncio-proteger-su-industria-en-tlc-con-china>
- Perú y Chile vuelven a enfrentarse por un trozo de costa. (2009, 3 de abril). *La República*. Recuperado de http://larepublica.pe/blogs/paranoia_mundial/2009/04/03/peru-y-chile-costa/
- Peruanos en USA. (2008). *Tradiciones, costumbres y creencias peruanas*. Recuperado de <http://www.peruanosenusa.net/forum/topics/tradiciones-costumbres-y?commentId=811960%3AComment%3A146847>.
- Portal de Estado Peruano (2012). *Organización del Estado: Gobierno Peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2009, 30 de noviembre). Competitiveness: A new economic strategy for Peru. En *Conferencia en la Universidad del Pacífico*, Lima, Perú.
- Productos ecológicos en Cieneguilla. (2012, 28 de marzo). *La Primera*. Recuperado de http://www.diariolaprimeraperu.com/online/mundo-joven/productos-ecologicos-en-cieneguilla_108133.html

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PENUUD]. (2008). *Los jóvenes en el Perú: La democracia imaginada*. Recuperado de <http://www.onu.org.pe/Publico/infocus/juventud-democracia-peru.aspx>
- Proponen plan local de seguridad en Cieneguilla. (2012, 19 de enero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/19-01-2012/proponen-plan-local-de-seguridad-en-cieneguilla>
- Provincias de Lima esperan más de 50,000 turistas en Fiestas Patrias. (2012, 18 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/turismo/1443383/noticia-provincias-lima-esperan-mas-50-mil-turistas-fiestas-patrias>
- Recogen basura en Cieneguilla. (2011, 5 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/05-02-2011/recogen-basura-en-cieneguilla-0>
- Serenazgo de cinco distritos de Lima patrullarán en forma conjunta para combatir delincuencia. (2011, 14 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1302591/noticia-serenazgo-cinco-distritos-lima-patrullaran-forma-conjunta-combatir-delincuencia>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI]. (2008). *Boletín Hidrometeorológico del Perú. Evaluación de la contaminación atmosférica en la zona metropolitana de Lima-Callao mayo 2008*. Recuperado de http://www.senamhi.gob.pe/pdf/bolHidro_ambiente.pdf
- Transparency. (2011). *Corruption Perceptions Index 2011*. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2011/results/>
- Williams M, J. (2009, 27 de mayo). Globalización, dependencia y urbanización: la transformación reciente de la red de ciudades de América Latina. *Revista de Geografía Norte Grande*. Recuperado de http://www.geo.puc.cl/html/revista/PDF/RGNG_N44/art01.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

World Economic Forum [WEF]. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012–2013*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.p



Apéndice

Políticas De Estado

Democracia y Estado de Derecho

- Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho
- Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos
- Afirmación de la identidad nacional
- Institucionalización del diálogo y la concertación
- Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes
- Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración
- Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana
- Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.
- Política de Seguridad Nacional

Equidad y Justicia Social

- Reducción de la pobreza
- Promoción de la Igualdad de Oportunidades sin Discriminación
- Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte
- Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social
- Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo
- Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición
- Fortalecimiento de la Familia, Promoción y Protección de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud.

Competitividad del País

- Afirmación de la economía social de mercado
- Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica
- Desarrollo sostenible y gestión ambiental
- Desarrollo de la ciencia y la tecnología
- Desarrollo en infraestructura y vivienda
- Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad
- Política de desarrollo agrario y rural

Estado eficiente, transparente y descentralizado

- Afirmación de un Estado eficiente y transparente
- Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia
- Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas
- Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas
- Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial
- Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa
- Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional
- Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda
- Gestión del Riesgo de Desastres.