

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de los Derechos Personales y Libertad Personal y
de Elección como Pilares del Índice de Progreso Social Regional**

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

PRESENTADA POR

Luis Antonio Albañil Lavado

Jessica Herrera Müller

Celika Patricia Nakamura Rivera

Alvaro Martín Oviedo Rodríguez

Asesora: Carolina Pretell Pardo

Surco, mayo 2018

Agradecimientos

A nuestros familiares y seres queridos por el apoyo y paciencia durante el desarrollo del programa.

A nuestros profesores por sus enseñanzas y motivación para ser mejores personas y profesionales de alto rendimiento dentro de un marco ético.

A nuestros compañeros y amigos de promoción MBAG XCVIII, con quienes compartimos durante este tiempo de estudio grandes experiencias, aprendizajes compartidos y, sobre todo, apoyo en todo momento.



Dedicatorias

A mi familia y a todos los que forman parte de mi vida por su apoyo, interés y paciencia siempre. Gracias.

Luis Antonio Albañil Lavado

En primer lugar a Dios, que siempre ha estado a mi lado y me ha sostenido, a mi esposo maravilloso que es mi mejor amigo desde muy joven, siempre con el consejo apropiado, a mi hijo Piero por llenarme de dulzura y amor, a mis padres que me formaron y llenaron de cariño y seguridad; también a mi grupo por su invaluable apoyo. A todos ellos: muchas gracias.

Jessica Herrera Müller

A mi familia por siempre estar cerca y fomentar la unión. A mi madre, mi abuela, a tía Elma y mi hermana; y además a tía Mirta y a mi “obachan”, a todas por su amor y apoyo desinteresado en todo momento.

Celika Nakamura Rivera

A mi esposa Valeria, por su paciencia y comprensión incondicional, sin su apoyo no hubiera podido llegar al final de este sacrificado camino; a mis padres, por la educación familiar y valores inculcados, los cuales me sirvieron de guía; a mis compañeros de clase, por su amistad y asesoría permanente; a mis compañeros de trabajo, que permitieron adecuar sus horarios para poder seguir esta maestría.

Alvaro Oviedo Rodríguez

Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye el planeamiento estratégico para mejorar el Índice de Progreso Social Regional del Perú en los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, con el propósito de mejorar el desarrollo social de los peruanos. Ambos componentes pertenecen a la dimensión de Oportunidades cuyos índices regionales en el Perú, el año 2016, muestran un panorama desfavorable, posicionando a las diferentes regiones en el nivel muy bajo en Derechos Personales y bajo en Libertad Personal y de Elección. A nivel mundial, según el Social Progress Imperative, el Perú se encuentra ocupando los puestos 40 y 70, respectivamente, para los componentes mencionados de un total de 128 países evaluados.

Este planeamiento estratégico está basado en el modelo secuencial presentado por D'Alessio (2015), teniendo como resultado del análisis interno y externo, falta de coordinación entre los sectores involucrados, educación deficiente y altos índices de corrupción, lo que, sumado a una deficiente tecnología, no permite conectar a la población, principalmente de las zonas más alejadas, con las instituciones del Estado. Para ello, se han definido nueve objetivos de largo plazo, los mismos que cuentan con tres objetivos de corto plazo, con la finalidad de cumplir la visión al 2027, en el que el Perú se encontrará en el nivel medio alto respecto a sus Derechos Personales y nivel alto en Libertad Personal y de Elección del Índice de Progreso Social Regional del Perú.

Con este propósito, se han definido nueve estrategias retenidas que permitirán mejorar la posición de los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección en el índice de progreso social regional para el año 2027, las mismas que buscan fortalecer las instituciones del Estado, donde el control, seguimiento y sostenibilidad son fundamentales para alcanzar mejoras significativas que garanticen una calidad de vida digna para todos los peruanos.

Abstract

This document constitutes the strategic planning to improve the Regional Social Progress Index of Peru in the components of Personal Rights and Personal Freedom and of Choice, with the purpose of improving the social development of Peruvians. Both components belong to the Opportunities dimension, whose regional numbers for Peru in 2016 show an unfavorable outlook, positioning the different regions at the very low level of Personal Rights and low on Personal and Election Freedom. According to the Social Progress Imperative, Peru is ranked 40th and 70th worldwide, respectively, for the aforementioned components of a total of 128 countries evaluated.

This strategic planning is based on the sequential model presented by D'Alessio (2015), resulting in internal and external analysis the lack of coordination among the sectors involved, poor education and high levels of corruption, which added to poor technology, does not allow to connect the population, mainly from the most remote areas, with state institutions. For this purpose, nine long-term objectives have been defined to fulfill the 2027 vision, in which Peru will be at the medium high level with respect to its Personal Rights and high level of Personal Freedom and Choice of the Social Progress Index in the region.

To this end, nine strategies have been defined that will improve the position of both components in the index of regional social progress, which seek to strengthen the institutions of the state where control, monitoring and sustainability are the basis for achieving significant improvements that guarantee quality of life worthy of all Peruvians.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Perú en Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusión	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	10
2.3. Misión	11
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional	14
3.1.3. Principios cardinales	17
3.1.4. Influencia del análisis en los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección.	19
3.2. Análisis Competitivo del País	20
3.2.1. Condiciones de los factores	20
3.2.2. Condiciones de la demanda	21
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	21
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	23
3.2.5. Influencia del análisis en los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección.	23
3.3. Análisis del Entorno PESTE	24
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	24
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	29
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	34
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	35
3.5. Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección y sus Competidores	36
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	36

3.5.2. Poder de negociación de los compradores	37
3.5.4. Amenaza de los entrantes	39
3.5.5. Rivalidad de los competidores	39
3.6. El Perú Derechos Personales, Libertad Personal y de Elección y sus Referentes	40
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	42
Capítulo IV: Evaluación Interna	45
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	45
4.1.1. Administración y gerencia (A)	45
4.1.2. Marketing y ventas (M)	48
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	59
4.1.5. Recursos humanos (H)	62
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	64
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	65
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	66
4.3. Conclusiones	67
Capítulo V: Intereses de Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección y Objetivos de Largo Plazo	68
5.1. Intereses del Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	68
5.2. Potencial de Intereses del Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	70
5.3. Principios Cardinales de Intereses de Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	71
5.4. Matriz de Intereses de Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección (MIO)	73
5.5. Objetivos de Largo Plazo	74
5.6. Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	76
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	78
6.3. Matriz Interna Externa (MIE)	81
6.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)	83
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	85
6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	86
6.7. Matriz de Rumelt (MR)	88
6.8. Matriz de Ética (ME)	88
6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia	92

6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	92
6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	92
6.12 Conclusiones	96
Capítulo VII: Implementación Estratégica	97
7.1. Objetivos de Corto Plazo	97
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	102
7.3. Políticas de cada Estrategia	104
7.4. Estructura Organizacional de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	107
7.6. Recursos Humanos y Motivación	107
7.7. Gestión del Cambio	108
7.8. Conclusiones	109
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	110
8.1. Perspectivas de Control	110
8.1.1. Aprendizaje interno	110
8.1.2. Procesos	111
8.1.3. Clientes	111
8.1.4. Financiera	111
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	112
8.3. Conclusiones	112
Capítulo IX: Competitividad de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	114
9.1. Análisis Competitivo de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	114
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	116
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Derechos Personales Y Libertad Personal y de Elección	118
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	118
9.5. Conclusiones	119
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	120
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	120
10.2. Conclusiones Finales	120
10.3. Recomendaciones Finales	125
10.4. Futuro de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección	126
Referencias	128

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Indicadores del IPSR 2016 y SPI 2017</i>	3
Tabla 2. <i>Indicadores del IPSR 2016</i>	3
Tabla 3. <i>Resultados del Componente Derechos Personales</i>	9
Tabla 4. <i>Resultados del Componente Libertad Personal y de Elección</i>	10
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	14
Tabla 6. <i>Calendario Electoral de América Latina de 2018</i>	26
Tabla 7. <i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, 2007 - 2027</i>	31
Tabla 8. <i>Gastos en Investigación y Desarrollo de 2015</i>	32
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	35
Tabla 10. <i>Productos Importados por Perú en el 2016</i>	37
Tabla 11. <i>Productos exportados por Perú en el 2016</i>	37
Tabla 12. <i>Exportaciones mundiales de minerales metalíferos, escorias y cenizas en el 2016</i>	39
Tabla 13. <i>Países de origen de importaciones peruanas</i>	40
Tabla 14. <i>Puntaje y posición de países referentes en Derechos Personales</i>	41
Tabla 15. <i>Puntaje y posición de países referentes en Libertad Personal y de Elección</i>	41
Tabla 16. <i>Puntaje y posición de países sudamericanos en Derechos Personales</i>	41
Tabla 17. <i>Puntaje y posición de países sudamericanos en Libertad Personal y de Elección</i>	42
Tabla 18. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	43
Tabla 19. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	43
Tabla 20. <i>Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección y sus Actores</i>	46
Tabla 21. <i>Programas de Comunicación de Instituciones</i>	49

Tabla 22. <i>Operaciones, Logística e Infraestructura por componente</i>	54
Tabla 23. <i>Infraestructura del sector salud por tipo de establecimiento, según departamento, 2016</i>	58
Tabla 24. <i>Presupuesto de Instituciones del Estado</i>	61
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	66
Tabla 26. <i>Matriz de Intereses Organizacionales del Perú</i>	73
Tabla 27. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	77
Tabla 28. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	78
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	87
Tabla 30. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	89
Tabla 31. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	90
Tabla 32. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	91
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	93
Tabla 34. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	94
Tabla 35. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	95
Tabla 36. <i>Recursos Asignados para los OCP de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección</i>	103
Tabla 37. <i>Relación entre las Estrategias y las Políticas</i>	105
Tabla 38. <i>Tablero de Control Balanceado de los Derechos y Libertad Personal y de Elección</i>	113
Tabla 39. <i>Resultados del Índice Global de Competitividad WEF</i>	116
Tabla 40. <i>Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017</i>	117
Tabla 41. <i>Plan Integral para los Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección</i>	124

Tabla 42. *Índice de Progreso Social Perú al 2027 versus Situación Actual: Derechos*

Personales.....127

Tabla 43. *Índice de Progreso Social Perú al 2027 versus Situación Actual: Libertad Personal*

y Elección.....127



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Resultados en Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección - 2016.....	4
<i>Figura 2.</i> Situación Futura 2027.....	10
<i>Figura 3.</i> Cantidad de empresas en Perú en miles.....	22
<i>Figura 4.</i> Lima Metropolitana: Altas de empresas, según actividad económica, III trimestre 2017.....	22
<i>Figura 5.</i> Importaciones del Perú, año 2016.....	36
<i>Figura 6.</i> Exportaciones del Perú, año 2016.....	38
<i>Figura 7.</i> Funcionarios denunciados por corrupción por cada región.....	52
<i>Figura 8.</i> Regímenes laborales y formas de contratación de personal bajo el ámbito de SERVIR.....	63
<i>Figura 9.</i> Sectores Económicos más atractivos para trabajar.....	64
<i>Figura 10.</i> Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	79
<i>Figura 11.</i> Matriz Interna Externa (MIE) de los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección.....	82
<i>Figura 12.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	83
<i>Figura 13.</i> Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social (OACPS).....	106
<i>Figura 14:</i> Interrelación del Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social....	119

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada dada su rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Además de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en este, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

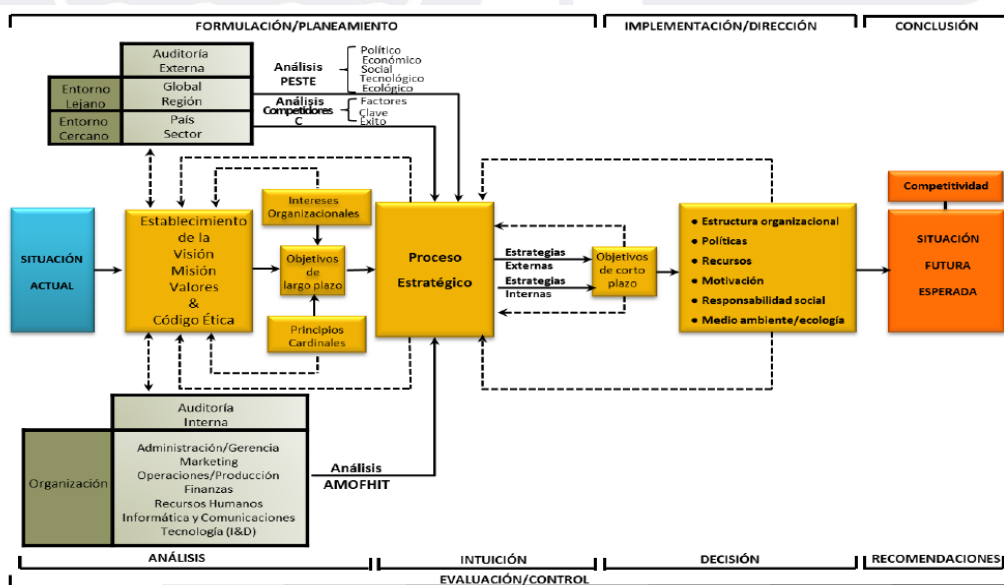


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Seguidamente, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para 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 identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (d) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

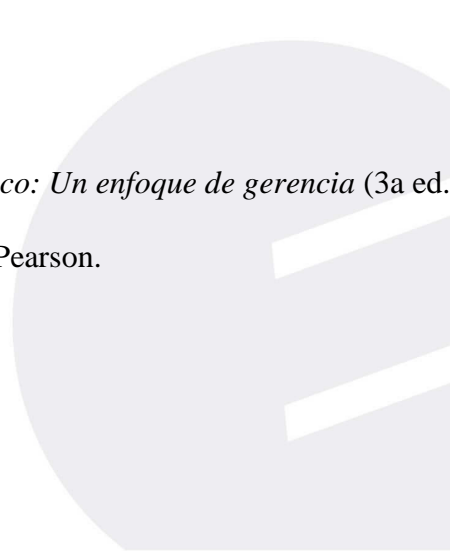
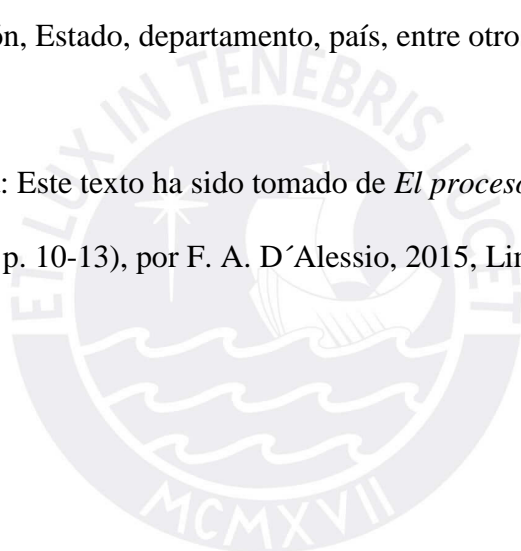
de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Capítulo I: Situación General del Perú en Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

1.1. Situación General

Según el Social Progress Imperative (SPI, 2017), el “Índice de Progreso Social se basa en una gama de indicadores de resultados sociales y ambientales organizados en tres dimensiones de progreso social: Necesidades Humanas Básicas, Fundamentos del Bienestar y Oportunidades”. Incluye información de 128 países sobre 50 indicadores y define el ‘Progreso Social’ como:

La capacidad de una sociedad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales de sus ciudadanos, de establecer cimientos que permitan mejorar y mantener la calidad de vida de sus ciudadanos y comunidades, y de crear las condiciones para que todos los individuos alcancen su pleno potencial (Social Progress Imperative [SPI], 2017, p. 3).

El país cuenta con el proyecto del Índice de Progreso Social Regional del Perú (ISPR), cuya finalidad es conocer las regiones en cuanto a su desarrollo de progreso social y servir como una herramienta de política pública. En concreto el IPSR del Perú es una herramienta que nos permite “tener una visión holística del progreso social del país, ya que se puede desagregar los logros y deficiencias de la regiones, y también realizar comparaciones entre regiones con el fin de resaltar aquellas iniciativas que han generado una mayor progreso” (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016, p. 13).

En el presente planeamiento estratégico se van a desarrollar los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección de la dimensión Oportunidades como pilares del Índice de Progreso Social Regional, lo que nos permitirá evaluar cada región del Perú por separado y definir objetivos de largo y corto plazo acorde a ello. Sin embargo, cabe mencionar que los indicadores para ambos componentes, tanto para el Índice de Progreso

Social 2017 del Social Progress Imperative como para el Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016, tienen cierta variación como se puede observar en la Tabla 1 y Tabla 2, ambos cuentan con nueve indicadores pero no necesariamente son los mismos o se relacionan entre sí. El componente de Derechos Personales en el IPSR cuenta con cinco indicadores: (a) libertad de expresión, (b) título de propiedad urbano, (c) título de propiedad rural, (d) derecho a la participación ciudadana, y (e) derechos políticos y:

Mide qué tanto las personas pueden ejercer su derecho a la propiedad privada, tanto en zonas urbanas como rurales, qué tanto acceden a mecanismos de participación ciudadana para decidir sobre su comunidad y cómo perciben su capacidad de expresarse libremente sobre asuntos sociales y políticos (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016, p. 43).

El componente Libertad Personal y Elección en el IPSR cuenta con cuatro indicadores: (a) uso de anticonceptivos, (b) embarazo en adolescentes, (c) corrupción, y (d) acceso a bienes de uso público, y “mide si las personas son capaces de decidir libremente sobre sus vidas o si, por el contrario, enfrentan condiciones adversas que se lo impiden” (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016, p. 46).

La situación actual según la página web del Social Progress Imperative (SPI, 2017), menciona que Perú se ubica en el puesto 40 en el componente de Derechos Personales y en el puesto 70 en el componente de Libertad Personal y de Elección, mejorando en 13 y cuatro posiciones con relación al año 2016, respectivamente. Con respecto al IPSR del Perú 2016, el componente de Derechos Personales tiene un promedio ponderado de 41.35 y el componente de Libertad Personal y de Elección cuenta con 59.91, de una escala de 0 a 100 dividida en seis rangos que van desde ‘muy bajo’ a ‘muy alto’, posicionándose en los niveles ‘muy bajo’ y ‘medio bajo’ respectivamente. En la Figura 1 se puede observar los resultados obtenidos en el año 2016 en cada región.

Tabla 1

Indicadores del IPSR 2016 y SPI 2017

Componente	Indicadores del Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016	Indicadores del Social Progress Index 2017
Derechos Personales	Libertad de expresión	Libertad de expresión
	Título de propiedad urbano	Derechos a la propiedad privada
	Título de propiedad rural	
	Derecho a la participación ciudadana	Libertad de reunión
	Derechos políticos	Derechos políticos
Libertad Personal y de Elección	Uso de anticonceptivos	Satisfacción de la demanda de métodos anticonceptivos
	Embarazo en adolescentes	Matrimonio adolescente
	Corrupción	Corrupción
	Acceso a bienes de uso público	-
		Libertad de culto
		Libertad para decidir sobre su vida

Nota. Tomado de Resultados Índices de Progreso Social 2017 e Índice de Progreso Social Regional Perú, por Porter, Stern y Green; y CENTRUM.

Tabla 2

Indicadores del IPSR 2016

Componente	Indicador	Concepto
Derechos Personales	Libertad de expresión	Población que considera que existe poco o nada respeto por la libertad de expresión.
	Título de propiedad urbano	Hogares urbanos que tienen título de propiedad.
	Título de propiedad rural	Hogares rurales que tienen título de propiedad.
	Derechos políticos	Electores que no asistieron a votar (elecciones regionales).
	Derecho a la participación ciudadana	Población que pertenece a una organización de base social.
Libertad Personal y de Elección	Uso de anticonceptivos	Mujeres que utilizan cualquier método anticonceptivo.
	Embarazo en adolescentes	Adolescentes que ya son madres o están embarazadas por primera vez.
	Corrupción	Población que tiene algún familiar al que le han pedido algún soborno.
	Acceso a bienes de uso público	Viviendas con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano de su vivienda.

Nota. Tomado del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (pp. 54-157), por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

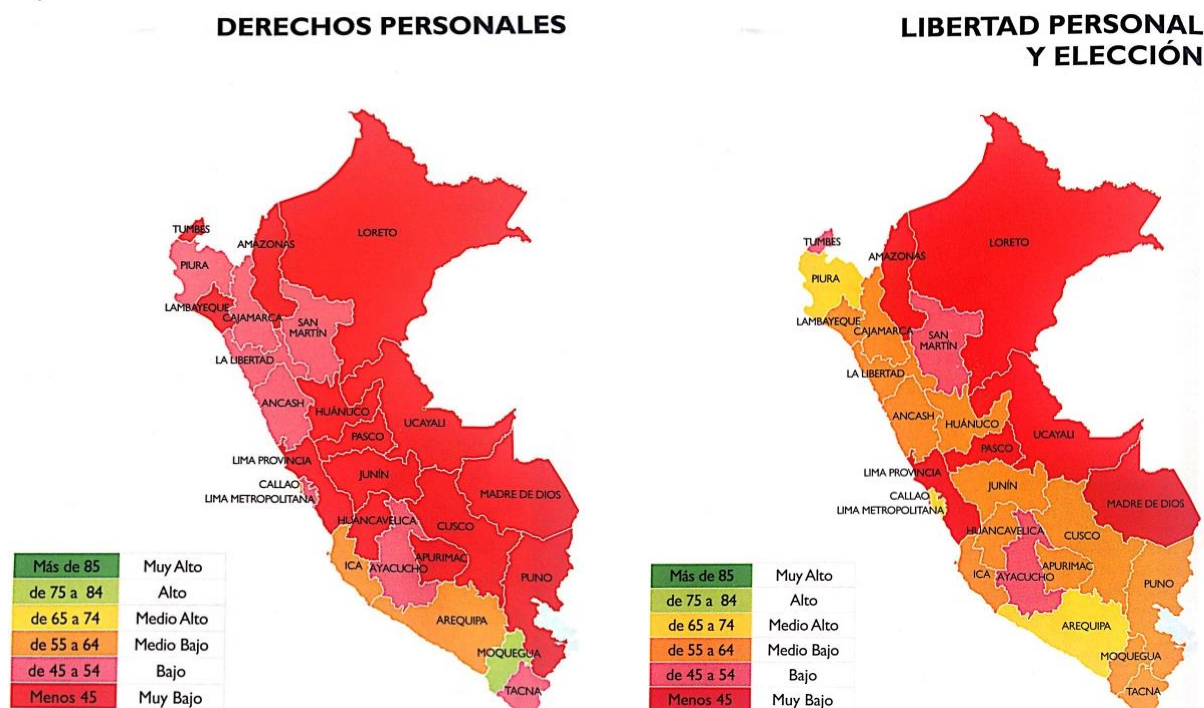


Figura 1. Resultados en Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección - 2016. Tomado del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (pp. 43-36), por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publising.

Es preciso mencionar que el Perú cuenta con una población de 31'152,000 de habitantes, de los cuales el 56.3% están concentrados en la costa, el 29.7% en la sierra, y el 14% en la selva, se proyecta que para el año 2027 se tendrá una población de 35'020,909 habitantes con una tasa de crecimiento de 0.87% y que a partir de este año en adelante predominará el sexo femenino (INEI, 2018a; INEI, 2018b). Según el INEI (2015), el Perú posee 1'285,215.60 km², de los cuales el 11.7% pertenece a la costa, el 27.9% pertenece a la sierra, y el mayor porcentaje de territorio nacional se encuentra en la selva con el 60.3%. Adicional a ello, la población en situación de pobreza y extrema pobreza fue de 21.8% y 4.1% en el 2015, respectivamente (INEI, 2018c; INEI, 2018d) y la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad fue de 5.9% en el 2016 (INEI, 2018e). Además, según el Informe Global de Competitividad 2017-2018, en el que son evaluados 137 países de

acuerdo a los factores que impulsan la productividad, el Perú se ubica en la posición 72, representando un retroceso de cinco posiciones en relación al periodo anterior (WEF, 2016).

Por otro lado, según el INEI, el 50.1% de la población mayor a seis años ha tenido acceso a internet en el tercer trimestre del 2017, esto significa un incremento de 1.8% respecto al mismo periodo del año anterior. Otro dato importante es que el 88% de estas personas utilizan el internet para comunicarse a través de correo, chat y obtener información (Lozano, 2017). A nivel mundial, el Perú ocupa el puesto 88 de 140 países en el pilar preparación tecnológica del reporte de competitividad de la Word Economic Forum del periodo 2015 - 2016 (WEF, 2015) e invierte en investigación y desarrollo el 0.12% del PBI (Banco Mundial, 2015). Con respecto a los programas sociales ejecutados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, más de 5.6 millones de peruanos se han beneficiado en el 2017, de los cuales el 48.2% viven en zonas rurales y el 51.8% en zonas urbanas (“Programas sociales benefician”, 2017). Sin embargo, existe una deficiente administración de los recursos de estos programas, evidenciándose que aproximadamente el 35% de los mismos son destinados a beneficiarios infiltrados, lo que equivale el 0.2% del PBI (“ComexPerú: 35.1% de recursos”, 2016). En relación al narcoterrorismo, el Perú ocupa el puesto 71 de 130 países en el índice de terrorismo 2017, elaborado por el Institute for Economics and Peace, además, es uno de los países que ha aumentado su riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT) en América Latina y el Caribe, en el 2017 se ubicó en el lugar 100 de 146 países (“Perú es el que más aumento riesgo”, 2017) y actualmente se encuentra en la lista de los 22 países productores y distribuidores de drogas elaborado por los Estados Unidos de América (“El mapa del Índice”, 2017; “EE.UU. publica listado”, 2017).

Con respecto a los indicadores del componente de Derechos Personales en el país, se puede resaltar que, en el mes de mayo de 2017 se firmó la Declaración de Chapultepec, hito importante con el cual el gobierno se compromete a que ninguna ley o acto limite o restrinja

la libertad de prensa en el país sin importar el medio del que se trate (Roca, 2017), iniciativa que fortalece este indicador. Por otro lado, durante el año 2016 se entregaron más de 100 mil títulos urbanos a nivel nacional y alrededor de 53 mil se inscribieron en registros públicos, asimismo, en la zona de los valles del Río Apurímac, Ene y Marañón (VRAEM) se inscribieron 2,040 títulos y en el Huallaga 1,100 (COFOPRI, 2016); y más de 10 millones de predios fueron inscritos en el 2017 en los registros públicos (SUNARP, 2017). Además se cuenta con el Proyecto Catastro, Titulación y registros de tierras rurales en el Perú Tercera Etapa-PTRT3, el cual tiene como alcance 10 regiones con el fin actualizar y administrar el catastro rural, cuyo proceso inicia con cartografía y demarcación, y continúa con la titulación individual y colectiva (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2017a). En relación a las votaciones electorales, según el INEI, el Perú cuenta actualmente con más de 20 millones de electores, y se espera que para el 2021 esta cifra ascienda a más 21.5 millones (INEI 2018a; INEI, 2018b). Si bien el Jurado Nacional de Elecciones y la Oficina Nacional de Procesos Electorales cuentan con procesos y procedimientos establecidos, la tasa de ausentismo en las votaciones sigue siendo alta, registrándose 16.17% de ausentes en el 2014 (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016). Es por ello que, la ONPE viene implementando el Voto Electrónico Presencial (VEP) desde las elecciones generales del 2011 y 2014, en las elecciones municipales del 2016 y 2017 y ampliará su alcance en el 2018 en las elecciones regionales y municipales, beneficiándose a la fecha 34 distritos (ONPE, 2017; “ONPE volverá a usar”, 2018).

En relación a los indicadores del componente de Libertad Personal y de Elección en el Perú, se puede mencionar que, el Ministerio de Salud viene implementando políticas para el control de la natalidad a nivel nacional, haciendo entrega de forma gratuita 12 métodos de anticonceptivos a los usuarios, logrando un incremento de 74.6% en el uso de los mismos en el 2014, con lo cual la tasa global de fecundidad se redujo de 3.5 nacimientos por mujer a

principios de los años noventa a 2.5 en el 2014 (Ministerio de Salud [MINSA], 2015).

Respecto del embarazo adolescente, un dato relevante es que el inicio de actividad sexual se presenta cada vez a más temprana edad, con promedios de inicio entre los 13.5 a 16 años, registrándose edades tan tempranas como los 11 años (Mendoza, Claros y Peñaranda, 2016). Por lo que, en el 2014 el 14.6% de las adolescentes entre 15 y 19 años ya eran madres o estaban embarazadas por primera vez (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016). De acuerdo con información del Poder Judicial, en el 2017, se tuvo más de 27 personas denunciadas por corrupción, y más de 1000 condenados a nivel nacional (“Más de 27 mil”, 2018), se calcula que el Perú pierde alrededor de 10 millones de dólares diarios por este tema tan vergonzoso que impide acelerar el desarrollo del país (“Perú pierde 10 millones”, 2017). Por último, según transparencia internacional, Perú ocupa el puesto 96 de 180 países en el ranking de percepción de la corrupción de 2017, mejorando cinco posiciones respecto al año 2016 (De Ángeles, 2018).

1.2. Conclusión

La situación actual del Perú para los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección del Índice de Progreso Social es crítica, ubicándolo en los puestos 40 y 70 a nivel mundial en 2017; con resultados ‘muy bajo’ y ‘medio bajo’ a nivel de país en 2016, solo cuatro regiones se posicionan en los niveles ‘medio alto’ y ‘alto’; y ninguna logra una puntuación por encima de 85 (‘alto’), además de registrarse los menores puntajes (‘muy bajo’) en la zonas de la sierra y selva, principalmente. Ante tal situación, se requiere desarrollar e implementar un planeamiento estratégico que permita mejorar estos componentes con la definición de una visión y objetivos de largo plazo retadores y realistas, contribuyendo a un mayor progreso social del Perú al año 2027, de modo que millones de vidas accedan a mejores oportunidades para beneficio de los individuos y de la sociedad en general.

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

2.1. Antecedentes

Según el Social Progress Imperative (SPI, 2017), Dinamarca obtuvo la posición número uno a nivel mundial en el componente Derechos Personales con un puntaje de 97,89 y Noruega la posición dos con un puntaje de 96.32. En el componente Libertad Personal y de Elección, Finlandia obtuvo el primer lugar en el mundo con un puntaje de 91.69 y Dinamarca la posición dos con un puntaje de 89.83. Cabe resaltar que este ranking considera 128 países evaluados.

Asimismo, en Sudamérica para el componente Derechos Personales, Chile ocupa la posición 16 (89.66), seguido de Uruguay en el puesto 17 (89.54) y Perú en la posición 40 (73.86). Le siguen Brasil en el puesto 46 (71.64), Argentina en la posición 54 (67.51) y Colombia en el 57 (65.62). Para el componente Libertad Personal y de Elección, lidera Uruguay en el puesto 16 (81.29), seguido de Chile en la posición 29 (73.54), Brasil en el puesto 32 (73.23), Argentina en el puesto 44 (67.52), Colombia en la posición 45 (67.03), Paraguay en el puesto 55 (64.99), Ecuador en la posición 62 (63.88), y, finalmente, Perú en el puesto 70 (60.96).

En relación al IPSR del Perú 2016 para el componente de Derechos Personales, Moquegua lideró el ranking con un resultado de 80.36 puntos, ubicado en el nivel ‘muy alto’, seguido de Ica (57.63), Callao (56.55) y Arequipa (55.83), cuyos resultados se encuentran dentro del nivel ‘medio bajo’; las 21 regiones restantes obtuvieron puntajes ‘bajos’ y ‘muy bajos’, ocupando el último lugar la región de Pasco (13.65), ver Tabla3. En el componente Libertad Personal y de Elección, ver Tabla 4, Arequipa (69.62), Lima Metropolitana (67.31) y Piura (66.43) tuvieron los puntajes más altos en el ranking, con lo cual se posicionaron en el nivel ‘medio alto’, el cuarto lugar lo ocupó Huancavelica (63.35), ubicándose en el nivel ‘medio bajo’ junto con 13 regiones, seguidas de tres regiones en el nivel ‘bajo’ y seis

regiones en el nivel ‘muy bajo’, siendo Loreto (25.88) el último en la tabla. La sierra andina y la selva presentaron los valores más bajos, siendo las regiones de la selva las que ocupan los últimos lugares. Además, ninguna región tuvo puntaje ‘muy alto’ (mayor a 85) y solo Moquegua logró una posición en el nivel ‘alto’.

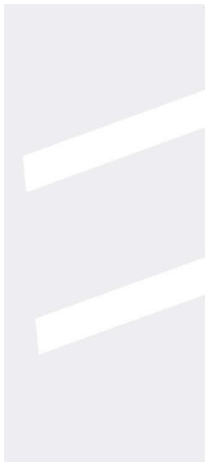
Estas comparaciones son importantes porque permiten tener puntos de referencia para comprender, hasta cierto grado, la situación del ciudadano peruano en lo referente a sus posibilidades de progreso social. El Perú ha tenido grandes mejoras económicas en los últimos 20 años pero, lamentablemente, no se han traducido en progreso social para muchos de sus ciudadanos.

Tabla 3

Resultados del Componente Derechos Personales

Rank	Región	Derechos Personales
1	Moquegua	80.36
2	Ica	57.63
3	Callao	56.55
4	Arequipa	55.83
5	Tacna	54.27
6	Ancash	54.15
7	Lima Metropolitana	53.57
8	Cajamarca	51.85
9	Piura	51.70
10	Ayacucho	51.15
11	La Libertad	47.01
12	San Martín	46.40
13	Tumbes	43.50
14	Lima Provincias	43.26
15	Lambayeque	42.46
16	Huancavelica	41.71
17	Cusco	38.17
18	Junín	37.28
19	Puno	34.81
20	Apurímac	34.45
21	Huánuco	28.01
22	Madre de Dios	27.21
23	Amazonas	22.71
24	Loreto	21.17
25	Ucayali	19.89
26	Pasco	13.65

Más de 85	Muy Alto
de 75 a 84	Alto
de 65 a 74	Medio Alto
de 55 a 64	Medio Bajo
de 45 a 54	Bajo
Menos de 45	Muy Bajo



Nota. Tomado del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (p. 43), por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Tabla 4

Resultados del Componente Libertad Personal y de Elección

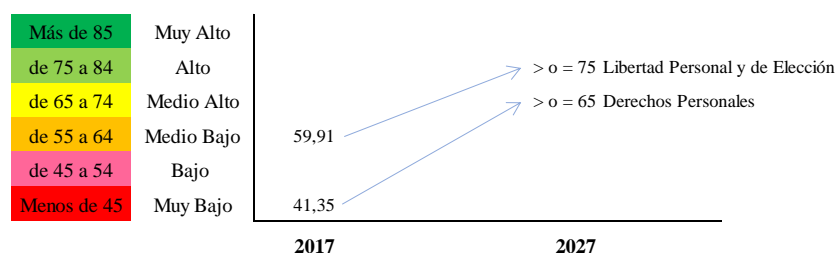
Rank	Región	Libertad Personal y de Elección
1	Arequipa	69.62
2	Lima Metropolitana	67.31
3	Piura	66.43
4	Huancavelica	63.45
5	Moquegua	62.92
6	Apurímac	62.44
7	Ica	62.11
8	Lambayeque	61.11
9	Callao	60.27
10	Junín	60.27
11	Tacna	59.98
12	La Libertad	58.22
13	Huánuco	58.06
14	Cusco	57.82
15	Cajamarca	57.64
16	Ancash	57.33
17	Puno	57.19
18	Tumbes	53.59
19	San Martín	52.74
20	Ayacucho	51.43
21	Lima Provincias	43.43
22	Pasco	43.42
23	Ucayali	42.52
24	Amazonas	41.03
25	Madre Dios	40.24
26	Loreto	25.88

Más de 85	Muy Alto
de 75 a 84	Alto
de 65 a 74	Medio Alto
de 55 a 64	Medio Bajo
de 45 a 54	Bajo
Menos de 45	Muy Bajo

Nota. Tomado del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (p. 46), por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

2.2. Visión

Al 2027 el Perú se encontrará en el nivel medio alto (mayor o igual a 65) respecto a sus Derechos Personales y en el nivel alto (mayor o igual a 75) en Libertad Personal y de Elección del Índice de Progreso Social Regional del Perú, (ver Figura 2).

*Figura 2. Situación futura 2027.*

Adaptado del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

2.3. Misión

Desarrollar y consolidar los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección de todos los peruanos en el contexto del Índice de progreso social regional del Perú, fomentando políticas, lineamientos, controles y haciendo uso de tecnología para mejorar el desempeño de la libertad de expresión, los títulos de propiedad urbano y rural, el derecho a la participación ciudadana, derechos políticos, uso de anticonceptivo, prevención del embarazo adolescente, prevención de la corrupción, y el acceso a los bienes de uso público para el bienestar de todos los peruanos.

2.4. Valores

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), los valores terminales se refieren “a los estados terminales que son deseables” y “constituyen las metas que un individuo querría alcanzar en la vida” y los valores instrumentales se refieren “a los modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales” (Robbins y Judge, 2013, p. 145). Además, afirmaron que “los valores son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas, y también influyen en nuestras percepciones” (Robbins y Judge, 2013, p. 144).

Se consideran importantes en el desarrollo y ejecución del presente planeamiento estratégico los siguientes valores:

1. Libertad de elección y expresión: todos tenemos derecho a elegir libremente nuestras preferencias y a expresarnos con respeto y cordialidad.
2. Respeto por uno mismo y los demás: tener respeto por las diferencias respetando los puntos de vista y opiniones de los demás, siendo consecuente con las normas legales y de convivencia.
3. Honestidad en todas las decisiones y comunicaciones: actuar de manera justa y responsable buscando la transparencia en todos nuestros actos.

4. Responsabilidad en todas las acciones: respetar las normas considerando el impacto de nuestras decisiones en todos los entornos.

2.5. Código de Ética

D'Alessio indicó que “cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética” (D'Alessio, 2015, p. 65). Las organizaciones encargadas de realizar las actividades relacionadas con el Índice de Progreso Social Regional tienen que ejercer sus funciones de acuerdo a los siguientes principios éticos: (a) respeto a las personas, (b) transparencia y (c) honradez e integridad. El código de ética para los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección es el siguiente: (a) compromiso sobre el respeto a las personas y sus derechos en cada una de las situaciones que se presenten, buscando la justicia y la equidad, (b) compromiso al promover el acceso a la información y educación para todos los ciudadanos, (c) compromiso sobre el respeto y el cumplimiento de las leyes, así como de acuerdos internacionales, (d) transparencia en la rendición de cuentas, todos los gastos del Estado serán públicos y abiertos a cualquier consulta ciudadana o de las instituciones fiscalizadoras del Estado, y (e) honradez e integridad en todas las actividades realizadas, de manera que se erradique la corrupción en las instituciones del Estado.

2.6. Conclusiones

La visión, misión, valores y código de ética definidos en el presente planeamiento estratégico para mejorar los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección para el 2027 permitirá que el Perú obtenga mejores puntajes para cada uno de los indicadores en sus regiones, sobre todo para las zonas de sierra y selva, a través de los objetivos de largo y corto plazo. Así también, hará posible materializar la situación futura deseada y, en consecuencia, el Perú escalará a una mejor posición en el Índice de Progreso Social Mundial.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Frederick Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) mencionó que la teoría tridimensional de las naciones tiene tres grandes factores: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales, los mismos que evalúan las relaciones entre naciones y analizan si estos apoyan el crecimiento del país con el fin de determinar qué actores son aliados.

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

El Ministerio de Defensa señaló que “La Política de Seguridad y Defensa Nacional es una Política de Estado que tiene por finalidad orientar la selección, preparación y utilización de los medios del Estado para la obtención y mantenimiento de la Seguridad Nacional, tanto en el frente externo como en el interno” (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005, p. 62), y que esta situación de soberanía favorece en todos los aspectos al desarrollo del país, para lo que se tiene que identificar amenazas externas provenientes de otros países o amenazas internas, como el narcotráfico y la delincuencia.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) identificó cuatro políticas de Estado conforme al acuerdo nacional, las cuales son: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Cada una de estas políticas cuenta con componentes que se tienen que fortalecer y desarrollar para mejorar los aspectos económicos, sociales y competitivos del país. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016) indicó que las áreas fundamentales a desarrollar en el país son: (a) el fomento de la diversificación económica y la productividad, (b) la mejora de la conectividad en transporte, y (c) la reducción del empleo informal. El gran reto es llegar a ser una economía de ingreso alto y superar la llamada “trampa del ingreso medio” que exige

diversificar la economía más allá de su dependencia en los recursos naturales y aumentar los niveles de productividad en varios sectores. El presente plan estratégico, ver Tabla 5, establece como intereses nacionales los siguientes: (a) soberanía y defensa nacional, (b) bienestar económico, (c) lucha contra el narcotráfico y terrorismo, y (d) potencial energético.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Soberanía y defensa Nacional.	(-) Chile (-) Ecuador	(+) América del Sur		
Bienestar económico.		(+)EEUU, Europa, Asia, América del Sur (-) Venezuela		
Lucha contra el narcotráfico y terrorismo.	(+) América del Sur			(-)Irak, Afganistán, Nigeria, Siria
Potencial energético.		(+)Asia, Europa	(-)EEUU, Francia (+)América del Sur	

Nota. (-)Interés opuesto, (+) Interés común. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 93-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional está conformado por los siguientes elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (demografía), (b) el tamaño y la forma del territorio (geografía), (c) el material estratégico (economía), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (historia, psicología y sociología), (f) la forma de Gobierno (organización y administración), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar) (D'Alessio, 2015, p. 95). En relación a la estructura poblacional, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), el Perú tiene una población de 31'152,000 de habitantes, de los cuales el 56.3% (17'524,121) está concentrado en la costa, el 29.7% (9'265,072) en la sierra, y el 14% (4'362,450) en la selva. En relación al tamaño y forma del territorio, según el INEI (2015), el Perú cuenta con 1'285,215.60 km², de los cuales

el 11.7% pertenecen a la costa con aproximadamente 150,872.82 km², el 27.9% (358,988.94 km²) pertenecen a la sierra, y el mayor porcentaje de territorio nacional se encuentra en la selva con el 60.3% con 775,353.84 km².

Así también, respecto a la economía nacional, el INEI señaló que “en el segundo trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, se incrementó en 2.4% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado principalmente por el aumento del consumo final privado y las exportaciones de bienes y servicios” (INEI, 2017, p.1). El consumo final privado se incrementó en 2.0%, el consumo del gobierno aumentó en 2.1%, y las exportaciones de bienes y servicios registraron un aumento de 11.7%, principalmente hacia China y Los Estados Unidos.

En relación al desarrollo tecnológico, según el World Economic Forum (WEF, 2015), el Perú se encuentra en el puesto 88 a nivel mundial de 140 países en el noveno pilar de preparación tecnológica. El primer lugar en América del Sur es Chile, que ocupa el puesto 39, seguido de Uruguay en el puesto 40, Brasil en el puesto 54, Argentina en el puesto 69, Colombia en el puesto 70, Ecuador en la ubicación 83, Venezuela en el puesto 101, Paraguay en el puesto 109 y Bolivia en el puesto 110, ocupando la última posición. El Perú obtuvo 3.4 puntos de 7.0, lo cual muestra una preocupante caída en la adopción de tecnologías y su disponibilidad.

La experiencia pasada en lo histórico, psicológico y sociológico está fuertemente relacionada con nuestra cultura ancestral y la colisión que tuvo en el encuentro del viejo mundo, representado por España, con el nuevo mundo, representado por América. En el momento de dicho encuentro en el siglo XVI, el imperio incaico era el que dominaba en la mayoría del territorio nacional; sin embargo, aunque estaba unificado, este no había logrado consolidar un liderazgo total en la mente de los habitantes, debido a que las conquistas de las culturas pre-incaicas promovieron la imposición de las leyes del incanato por la fuerza.

El conquistador español se encontró con este enorme reino, abundante en recursos y con identidad dividida, y, sin el avance tecnológico y armamentístico de la época en otras latitudes, lo sometió en un proceso que duró 40 años, por un lapso de tres siglos aproximadamente, hasta que el libertador Don José de San Martín declaró la Independencia del Perú el 28 de Julio de 1821. Sin embargo, las costumbres y clases sociales que se generaron durante el Virreinato no se eliminaron con esta declaratoria de Libertad. Persistían las fuertes diferencias sociales y económicas. Los pobladores de las alturas y de las tierras amazónicas eran los de menor progreso y los criollos de la costa los mejor acomodados. Estas diferencias aún persisten en la sociedad actual, generando una sensación de abandono en muchos ciudadanos y reduciendo el potencial de su progreso por la dificultad de acceso a la satisfacción de sus necesidades básicas y a mejores oportunidades. Cuando se revisa el Índice del Progreso Social Regional del 2016, se aprecia que los indicadores para las zonas alto andinas y selváticas son las que tienen valores más alarmantes.

En relación a la forma de gobierno del Perú, se establecen tres poderes: (a) Legislativo (Congreso de la República), (b) Ejecutivo (Presidente de la República y Ministros de Estado); y (c) Judicial (Corte Suprema, Jueces y Fiscales). Además, se divide administrativamente en gobierno central, gobiernos regionales y municipales para cada localidad. El Perú, además, cuenta con organismos constitucionales autónomos que no forman parte de ningún poder del Estado como son el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Registro Nacional de Identificación y Registro Civil (RENIEC), el Consejo Nacional de la Magistratura, el Ministerio Público, la Defensoría del Pueblo, el Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, el Banco Central de Reserva, y la Superintendencia de Banca, seguros y AFP. Sin embargo, para los temas de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, no existe un

organismo que promueva de forma unificada estos asuntos, sino que se encuentran dispersos en diferentes ministerios e instituciones.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio, “son cuatro los principios cardinales para que una nación pueda alcanzar sus objetivos: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos” (D'Alessio, 2015, p. 95).

3.1.3.1 Influencia de terceras partes. El Índice de Progreso Social Regional 2016, realizado para las 26 regiones del país, ha permitido ver la realidad particular de cada región, comparándolas entre sí para determinar las brechas existentes entre costa, sierra y selva o áreas rurales y centros urbanos, y enfocarse en las zonas más críticas para mejorar su desempeño (Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, 2016). De la misma forma, el Índice de Progreso Social mundial permite el mismo análisis, comparando al Perú con países referentes como Dinamarca, Finlandia y Noruega, que lideran los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección dentro de 128 países evaluados. Asimismo, el Perú mantiene situaciones e influencias culturales similares con algunos de sus países vecinos, sobre todo en el aspecto de derechos políticos y embarazo adolescente.

3.1.3.2 Lazos pasados y presentes. El Perú, por su historia, ha generado lazos con los países sudamericanos desde el imperio Incaico, que llegó a extender su territorio por el norte hasta Colombia y por el Sur hasta Argentina y Chile. El Perú fue, tiempo después, conquistado por España, estableciéndose una fuerte influencia española sobre la cultura peruana, tanto en el idioma como en la religión y algunas costumbres. En relación a conflictos armados, el Perú ha tenido guerra con Chile en 1879, donde perdió parte de su territorio, lo cual ha causado por años una rivalidad con el vecino país del sur, que han devenido en disputas como, por ejemplo, por la procedencia del Pisco o por frutas como la chirimoya, entre otras. Actualmente, el Perú ha establecido lazos a través de acuerdos

comerciales con países como Chile, Estados Unidos, China, entre otros, los cuales pueden ser aprovechados para fortalecer el crecimiento y así favorecer el desarrollo social del país. Por otra parte, el ingreso del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se traduce en una mejora de las políticas públicas para conseguir un crecimiento inclusivo, lo que favorece el desarrollo social de todos los peruanos. En relación a los derechos políticos, el Perú goza de una democracia desde hace varios años, al igual que la mayoría de países de la región, a excepción de Venezuela que, actualmente, está inmersa en una crisis económica y política con efectos sobre la región; es por ello que se produce una gran migración de ciudadanos venezolanos al Perú y otros países de Sudamérica.

3.1.3.3 Contrabalance de intereses. El primer interés nacional, soberanía y defensa nacional, es congruente con el resto de América del Sur, aunque, en ocasiones, ha entrado en conflicto con los mismos intereses de Chile y de Ecuador. En la actualidad ya no se tienen conflictos vigentes; sin embargo, el país debe estar preparado y vigilante en caso se inicie alguno que amenace la soberanía nacional. Cuando esta se encuentra en riesgo, también lo está la propiedad privada, urbana o rural de las zonas en conflicto.

El interés nacional de bienestar económico es similar al resto de América del Sur, a excepción de Venezuela, cuyo poder ejecutivo ha generado en los últimos años una serie de distorsiones que contradicen el interés nacional. El bienestar económico influye en la capacidad de los pobladores de adquirir propiedades. También influye en el acceso a información y a métodos de planificación familiar, afectando en los indicadores de embarazo adolescente y acceso a satisfacción de la demanda de métodos anticonceptivos.

La lucha contra el narcotráfico y terrorismo es un interés común con los Estados Unidos y el resto de América del Sur; en este sentido, el Perú sigue avanzando en la aplicación de su Plan nacional de lucha contra el lavado de activos. Por otro lado, se contradice con Irak, Afganistán, Nigeria y Siria, que son los países más afectados por el

terrorismo según el mapa del Índice Global de Terrorismo 2017. Afganistán también se encuentra dentro del listado de los mayores países productores y distribuidores de drogas, publicado por los Estados Unidos en 2017. Perú aún se encuentra en el listado de los 22 países pese a sus esfuerzos por erradicar la producción ilegal de cultivos de coca (“El mapa del Índice”, 2017; “EE.UU. publica listado”, 2017).

El potencial energético es un interés común con Asia, Europa y América del Sur; sin embargo, es opuesto al de los Estados Unidos, país que genera muchas emisiones atmosféricas que son perniciosas para la salud, debido a la diversidad de industrias que posee, y que, además, se ha retirado del Acuerdo de Kyoto junto con Francia. Esto no tiene relación directa con alguno de los indicadores concernientes al alcance del presente planeamiento estratégico.

3.1.3.4 Conservación de los enemigos. Debido al pasado histórico, a partir de la Guerra del Pacífico de 1879, Chile se convierte en el principal enemigo del Perú, cuya rivalidad trasciende hasta la actualidad, viéndose reflejado en sectores como la gastronomía, deportes, turismo y comercio. Ecuador también es considerado enemigo del Perú, país con el que tuvo conflictos bélicos en 1941, 1981 y 1995, en este último año se produjo la Guerra del Cenepa, la misma que puso fin al impase fronterizo. El Perú debe integrarse con ambos países a fin de disminuir aquellas barreras que impidan un desarrollo y progreso social óptimo.

3.1.4. Influencia del análisis en los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección.

Los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección tendrán mejores posibilidades de desarrollo debido a que existen intereses nacionales que, combinados con el potencial nacional del Perú, mejorarán las relaciones comerciales con los países con los que tiene acuerdos bilaterales y, además, el apoyo de organismos como la OCDE permitirá el

fortalecimiento de las políticas de Estado, con énfasis en el desarrollo social y la asignación de mayores recursos. El país, además, debe buscar sociedades estratégicas con la finalidad de erradicar la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo para salir de la posición en la que se encuentra actualmente y potenciar sus recursos en la búsqueda de un mayor progreso social para todos los peruanos.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (2009) presentó un esquema para el análisis competitivo de las naciones a través de cuatro factores clave: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según el Informe Global de Competitividad 2017-2018, en el que son evaluados 137 países para establecer un ranking de competitividad, y de acuerdo a los factores que impulsan la productividad, el Perú se encuentra en la posición 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones con respecto al periodo anterior. En el pilar infraestructura se tiene una mejora de 89 a 86 y, en eficiencia del mercado laboral, un retroceso de 61 a 64 (WEF, 2016).

El Perú tiene varios factores de producción significativos como tierras cultivables, extensión geográfica del desierto de la costa y acceso rápido a aguas profundas. Las tierras cultivables se ubican en la sierra y selva. En el caso de la sierra, con frecuencia se presenta la dificultad de acceso y territorio muy accidentado; en la selva, la extensión es muy vasta, pero se debe considerar que los posibles cultivos se limitan a los que pueden crecer en el clima sumamente húmedo que la caracteriza; el desierto de la costa, por su parte, tiene el potencial de ser usado siempre y cuando se riegue artificialmente con agua, debido a que las lluvias no se presentan frecuentemente en su clima, por ejemplo, se puede traer a colación el proyecto Chavimochic, que permitió a la región de Trujillo cultivar y procesar diversas especies como

los espárragos y pimientos, que hoy se exportan con éxito a otros continentes. El acceso inmediato a aguas profundas es el tercer elemento de los factores de producción que favorece al Perú porque facilita que embarcaciones de gran envergadura se acerquen mucho a la costa sin tener como impedimento el fondo del mar, ello incrementa la posibilidad de posicionarse como un puerto importante para el comercio marítimo.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna del Perú la constituye el consumo interno, el gasto público y las inversiones. A Septiembre del 2017, se observó una mejora del PBI que puede explicarse por la influencia de la “recuperación de la demanda interna evidenciada en la mayor importación de bienes de consumo no duradero (14.59%), las ventas minoristas (1.95%) y los créditos de consumo (1.38%)” (“Economía supera”, 2017). Además, “el sector construcción creció en 8.94% reflejado en el mayor consumo interno de cemento (4.19%) y del gasto en inversión de obras públicas (23.75%)” (“Economía supera”, 2017). Asimismo, “creció el avance físico de obras en el ámbito del Gobierno Regional (39.8%), Gobierno Local (29.1%) y Gobierno Nacional (8.7%)” (“Economía supera”, 2017).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú como país favorece el libre comercio, la forma de gobierno es democrática y la economía es estable. Es por ello que inversionistas de diferentes partes del mundo ven al país como una alternativa conveniente y muchos de ellos la toman. La legislación peruana, por su parte, favorece la competencia entre empresas y restringe el monopolio, no obstante, el mercado aún no es grande y eso genera que la competencia no sea lo suficientemente amplia como para generar productos y servicios más cercanos a las demandas del consumidor a un precio menor. En la Figura 3 se muestra la cantidad de empresas en Perú en cada trimestre desde el 2015 hasta el 2017, expresada en miles, la misma que ha ido incrementándose de manera progresiva, registrándose 2'259,000 empresas al tercer trimestre del año 2017.

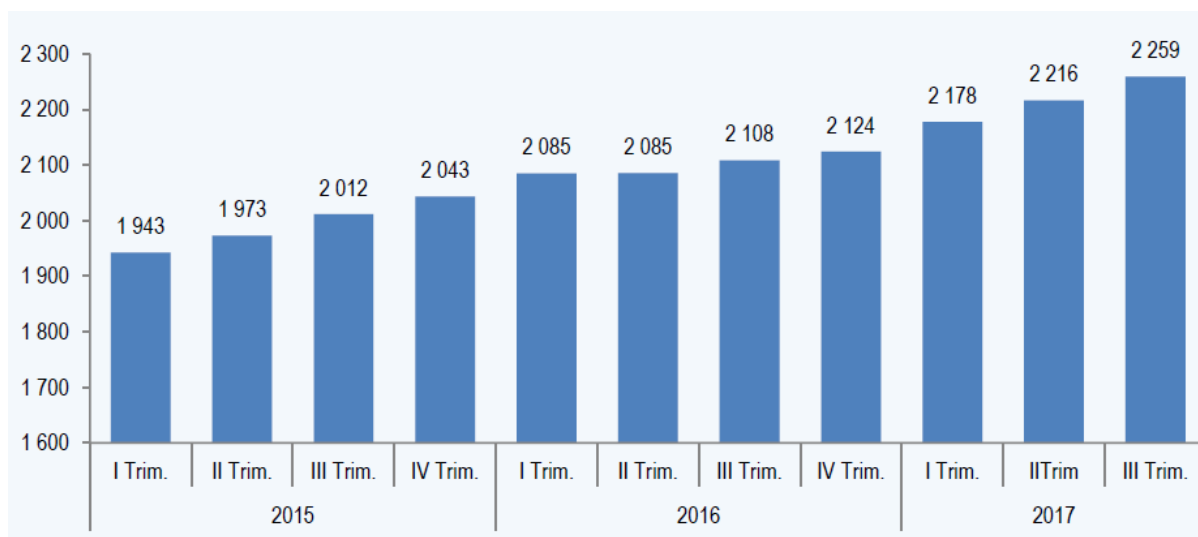


Figura 3. Cantidad de empresas en Perú en miles. Tomado de *Demografía Empresarial en el Perú 2017. III trimestre.* (p.3), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, Lima, Perú: Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Asimismo, en la Figura 4 se muestra la cantidad de nuevas empresas creadas durante el tercer trimestre del 2017 en cada uno de los rubros, observándose que el comercio al por menor contiene la mejor cifra (8,669), seguido de otros servicios (5,084) y comercio al por mayor (4,811). La menor alta de empresa se dio en el rubro de electricidad, gas y agua (84) y actividades de alojamiento (85).



Figura 4. Lima Metropolitana: Altas de empresas, según actividad económica, III trimestre 2017. Tomado de *Demografía Empresarial en el Perú 2017. III trimestre.* (p.36), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, Lima, Perú: Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

En la Figura 3 y Figura 4 se aprecia que el Perú sigue creciendo en cuanto a iniciativas empresariales, especialmente en sectores como comercio y servicios varios, en los que cada vez se unen más competidores. Así también, puede observarse que la mayoría de nuevas empresas de comercio al por menor se dan de alta, puesto que la rivalidad es muy fuerte al estar conformada por muchos competidores y tener pocas barreras de entrada.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo permiten mejorar la competitividad de las empresas en el mercado. Según el Índice de Competitividad Mundial (2017), en el año 2017 el Perú se encontraba en el puesto 55 en el factor de eficiencia en los negocios, a pesar de que en el año 2008 se encontraba en el puesto 30. Y, específicamente, dentro de eficiencia en los negocios, en el sub factor productividad y eficiencia, en el 2017 se ubicó en el puesto 58, habiendo ocupado la posición 47 en el año 2008 y el puesto 32 en el año 2009. Esto evidencia un retroceso significativo que debe detenerse a la brevedad, a través de cambios que fomenten la eficiencia en los negocios, como el uso de mayor y mejor tecnología.

3.2.5. Influencia del análisis en los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección.

La perspectiva de mejora de las condiciones de la demanda favorece al Perú en lo económico, y una mejora económica debería contribuir a un mayor progreso social, tanto en Derechos Personales como en Libertad Personal y de Elección, siempre y cuando los recursos se encuentren estratégicamente distribuidos; sin embargo, esto no va a suceder de forma automática, sino en base a la ejecución de un plan estratégico que aproveche las ventajas de la estabilidad económica de forma planificada. Respecto a las condiciones de los factores, sobresale la gran cantidad de empresas muy pequeñas en las que la alta tecnología no es factible por su limitado alcance económico, reduciendo la competitividad del mercado e impactando negativamente la salud de la economía en general.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El estado Peruano es un país democrático y, actualmente, tiene el cuarto presidente elegido democráticamente de forma consecutiva. El Estado cuenta con tres poderes que actúan de manera independiente: (a) el poder ejecutivo, representado por el Presidente de la República y su consejo de ministros, (b) el poder legislativo, representado por el Congreso de la República y (c) el poder judicial. Estos tres poderes tienen en su conjunto la misión de brindar estabilidad política y económica al país. Sin embargo, el Perú ha tenido conflictos entre los poderes del Estado desde el último trimestre de 2017, lo que ha generado una crisis política, las constantes fricciones entre el Poder Ejecutivo y el Congreso han conllevado a la censura de diferentes ministros, dos pedidos de vacancia y, finalmente, la renuncia presidencial de Pedro Pablo Kuczynski, en medio de sospechas y escándalos de corrupción e investigaciones a ex presidentes y líderes políticos (“PPK renunció”, 2018). Según la última encuesta de Ipsos, el actual presidente de la República, Martín Vizcarra “inicia su gestión con 57% de aprobación, cifra bastante más alta que el 19% con el que terminó Pedro Pablo Kuczynski, además, en el último mes, los tres poderes del Estado tuvieron notables alzas en su gestión” (“Ipsos: el primer sondeo”, 2018).

Con respecto a la política monetaria y fiscal, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en el 2016 elevó la tasa de referencia hasta 4.25% para luego reducirla gradualmente a 3.5% en el mes de setiembre de 2017, con la finalidad de estimular la economía del país. En agosto de 2017, el Congreso de la República aprobó aumentar el déficit fiscal de 2.5% a 3% para los siguientes meses, y de 2.3% a 3.5% para 2018, con una reducción gradual hasta el 2021 para situarse en 1% del Producto Bruto Interno (PBI). Además, el jefe del Banco mundial para América Latina y el Caribe, descartó impactos negativos para la economía peruana respecto a la reciente ampliación del déficit fiscal para afrontar los gastos en

infraestructura luego del impacto de las lluvias del El Niño Costero (“Banco Mundial destaca”, 2017).

Por otro lado, en el mes de marzo de 2018, la organización alemana Transparencia Internacional presentó su informe sobre la percepción de corrupción para el año 2017, cuyo índice se calcula de 0 a 100 (de altamente corrupto a muy transparente). El informe revela que América Latina aún no logra abandonar la zona roja debido a que la percepción de la corrupción en el sector público sigue siendo muy alta a pesar de ciertos avances. En la tabla, Venezuela se encuentra en el puesto 169 con un puntaje de 18, le siguen Haití, Nicaragua y Guatemala. Por otro lado, Uruguay es quien obtiene el mejor desempeño con un puntaje de 70, y dentro de los países que conforman la Alianza del Pacífico, Chile lidera con un puntaje de 67, seguido de Colombia y Perú con 37 puntos (Ustyanowski, 2018; De los Ángeles, 2018). Además:

La organización resalta la creación de legislaciones fuertes, como en Chile, y la investigación a altos personajes de poder como en Ecuador y Perú. No obstante, estos avances no son generalizados y no constituyen políticas integrales que aborden las causas históricas y estructurales de la corrupción en la región (Ustyanowski, 2018).

Es importante señalar que el 2018 constituye un año especial para diversos países de Latinoamérica, debido a que se llevarán a cabo elecciones de presidentes, legisladores y alcaldes, convirtiéndose en un tema clave en las relaciones internacionales de la región, puesto que podría cambiar drásticamente el rumbo político y económico de la región, ver Tabla 6. Los países que tendrán procesos electorales para elegir presidentes y congresistas son Brasil, Colombia, Costa Rica, Paraguay, México y Venezuela. En el caso de Perú, se van a elegir solo alcaldes y en El Salvador, alcaldes y legisladores. Esta situación de incertidumbre política sobre quienes finalmente estarán a cargo de las decisiones públicas hace que las inversiones vayan a una velocidad más lenta (Pantaleón, 2018). “Un comentario

económico de la firma de inversiones MCC con sede en Chile considera que 80% del PIB latinoamericano estará sujeto a eventos políticos durante el próximo año” (Pantaleón, 2018). Esta misma firma de inversiones señaló que “si sumamos Argentina y Chile a este cálculo, un sorprendente 98% de las economías de la región habrán estado inmersas en algún tipo de proceso político en el período 2017-2018” (Pantaleón, 2018).

Tabla 6

Calendario Electoral de América Latina de 2018

Mes	País	Tipo de Elección
Febrero	Costa Rica	Elecciones presidenciales y legislativas
Marzo	El Salvador	Elecciones legislativas y municipales
Marzo	Colombia	Elecciones legislativas(102 escaños del senado y 166 curules de la cámara de representantes)
Abril	Paraguay	Elecciones generales (presidenciales, parlamentarias, gobernadores y parlamentarios del Pariasur)
Abril	Costa Rica	Segunda vuelta elecciones presidenciales
Mayo	Colombia	Elecciones presidenciales
Junio	Colombia	Segunda vuelta elecciones presidenciales
Junio	México	Elecciones federales (presidenciales y legislativas/128 senadores y 500 diputados federales)
Octubre	Brasil	Elecciones presidenciales, gobernadores y parlamentarias diputados y senadores)
Octubre	Perú	Elecciones regionales y municipales (25 presidentes regionales, 195 alcaldes provinciales y 1643 alcaldes distritales)
Octubre	Venezuela	Elecciones presidenciales

Nota. Adaptado de Pantaleón, I. (2018,11 de enero). Las 8 elecciones que transformarán el mapa político en Latinoamérica en 2018. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-8-elecciones-que-transformaran-el-mapa-politico-en-latinoamerica-en-2018/>

Con respecto al narcoterrorismo, el Perú ocupó el puesto 71 de 130 países evaluados en el Índice de Terrorismo 2017 y se encuentra en el listado de los mayores países productores y distribuidores de drogas 2016 emitido por los Estados Unidos (Institute for Economics and Peace [IEP], 2017; “EE.UU. publica listado”, 2017). Además, el Perú es uno de los países que ha aumentado su riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT) en América Latina y el Caribe, en el 2017 obtuvo una puntuación de 5.25 ubicándose en el lugar 100 de 146 países (“Perú es el que más aumento riesgo”, 2017).

Puntualmente, el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) tiene cárteles del narcotráfico aliados con el remanente de Sendero Luminoso.

En relación a los tratados internacionales, el Perú ha suscrito una serie de acuerdos para diversos temas como la lucha anticorrupción o para promover elecciones transparentes con organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización de los Estados Americanos (OEA), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), entre otros. Estos acuerdos internacionales exigen al país alinear sus políticas públicas en favor de los ciudadanos. Además, en mayo de 2017 se firmó la Declaración de Chapultepec, mediante la cual el gobierno se comprometió a que ninguna ley o acto limite o restrinja la libertad de prensa en el país sin importar el medio del que se trate. La Declaración de Chapultepec es un “decálogo de principios relativos al respeto a irrestricto a las libertades de expresión, opinión y prensa, que ha sido firmado por más de 20 líderes democráticos de la región y promovida por la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP)” (Roca, 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Banco Central de Reserva (BCR, 2017) mencionó en su reporte de inflación de diciembre de 2017 que, según el panorama actual y las proyecciones macroeconómicas, el crecimiento mundial en dicho año fue el más alto desde el año 2011, y que el mismo se debe a que: (a) las economías desarrolladas tuvieron un dinamismo de la demanda interna debido al mayor empleo y condiciones monetarias expansivas, así como (b) al desarrollo de los países emergentes, los cuales han mejorado en sus condiciones financieras, y (c) los precios de los *commodities*. Uno de estos cambios, y que favorece al Perú, es el incremento en el precio de los metales, que pasó de un 7.2% a un 8.2% en términos de intercambio. Este incremento prevé un crecimiento para el año 2018 de 2.8%, el cual se estabilizará en el 2019. La

economía mundial mantendrá un crecimiento de 3.4% en el año 2018, y, en el 2019, se observará una ligera baja de este crecimiento (3.3%), donde las economías en desarrollo crecerán en un 4.9% en el 2018 y 2019.

Además, tras la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, las reacciones del mercado a la crisis política mostraron un escenario de estabilidad, manteniéndose la calificación crediticia del país en BBB+ con perspectiva estable por la agencia Fitch Ratings (Cruz, 2018). Hacia finales de marzo de 2018, los mercados recibieron de manera positiva la salida de Pedro Pablo Kuczynski (PPK) de la presidencia y la posterior asunción de Martín Vizcarra, acciones que ya estaban internalizadas y que no causaron volatilidad financiera (Ledgard, 2018). Según Villalobos (2018):

El Banco Central de Reserva (BCR), en su Reporte de Inflación de marzo de 2018 redujo sus proyecciones de crecimiento para la economía peruana de 4.2% a 4% para el 2018 y 2019. Si bien se trata de una revisión a la baja, esta cifra sigue siendo superior al consenso del mercado, que estima una expansión de 3.7% para este año y 3.8% para el siguiente. Durante la conferencia de prensa, Julio Velarde, presidente del BCR, mencionó la recuperación cíclica de la economía. El alza en el crecimiento mundial y los precios de exportaciones apuntalan esta recuperación. En este cambio, también tiene rol el impulso de la demanda interna. En el reporte del banco central, también se reducen ligeramente los estimados de la demanda interna, que pasó de 4.4% a 4.2% para el 2018 y de 4.3% a 4.2% para el 2019.

En relación a los indicadores económicos en el Perú, la inflación disminuyó de 3.17% en Agosto a 1.54% en Noviembre del 2017, esto a pesar de los problemas que se originaron por el niño costero a inicios del año en mención. Para el 2018, se estima que la inflación se mantenga en 2% a lo largo del año y que durante el 2019 no presente cambios. En relación al PBI en el año 2017, se cerró con un 2.7%, crecimiento por debajo del año 2016 donde se

alcanzó 4% de crecimiento; para el año 2018 se estima que el PBI estará alrededor del 4.2%, principalmente potenciado por una aceleración de la inversión privada y mayor gasto público asociado al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos. Este crecimiento se mantendrá en el 2019.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el último censo realizado en el país en el año 2007, ver Tabla 7, la cantidad de pobladores era de 28' 220,018. La población proyectada para los años 2017 y 2027 es de 31'826,018 y 35'020,909, con tasas de crecimiento de 1.07% y 0.87%, respectivamente. Así también, esta proyección indica que, para el año 2027, el número de mujeres será mayor al de hombres (INEI, 2018a; INEI, 2018b). En el Perú se constituyen una fusión de diversas culturas, conformada, principalmente, por la incaica y la hispánica, complementada con otras culturas del mundo asentadas en el país a lo largo de su historia: africanos, europeos y asiáticos. La población en situación de pobreza al 2015 fue de 21.8%, y en situación de extrema pobreza fue de 4.1% (INEI, 2018c; INEI, 2018d). Por otro lado, la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad registrada en el 2016 fue de 5.9% (INEI, 2018e).

En cuanto al comportamiento de los peruanos en los procesos electorales, se puede indicar que, pese a la obligatoriedad de sufragio, el ausentismo en las últimas tres elecciones presidenciales ha ido incrementándose, no solo de primera a segunda vuelta, sino también con cada proceso, teniendo en cuenta que el ausentismo de las primeras vueltas presidenciales para los años 2006, 2011 y 2016 fueron de 11.29%, 16.29% y 18.20%, respectivamente; mientras que, para la segunda vuelta, fueron de 12.29%, 17.46% y 19.91% respectivamente. Con respecto a las elecciones regionales, se registró mayor porcentaje de electores que no asistieron en los años 2010 (22.96%) y 2014 (24.23%) (Paredes & Martínez, 2017). Por su parte, Tuesta (2017) mencionó que las razones por las que el peruano no asiste a las

votaciones son la desactualización del padrón electoral (en menor importancia), cambios domiciliarios no reportados al RENIEC que alejan la residencia del local de votación, lejanía y costo de desplazamiento a los locales de votación (zonas rurales, selva y extranjero), desastres naturales, viajes, falta de mesas en penales, falta de facilidades para discapacitados y adultos mayores, día laborable así sea domingo, voto facultativo para mayores de 70, y eliminación de multa económica para extranjeros.

Por otro lado, Paredes y Martínez (2017) presentaron una explicación alternativa, que señalaría a la “reducción en monto de la sanción (multa) por no votar que se aprobó tras las elecciones del año 2006” como principal causa de este problema. En el 2006 la multa era de 4% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) aplicada de forma uniforme a todos los electores, luego se redujo y se escalonó según el nivel de pobreza del distrito del votante a “2% de la UIT para los electores pertenecientes a distritos no pobres, 1% para los pertenecientes a distritos en pobreza no extrema, y 0.5% para aquellos de distritos clasificados como de pobreza extrema” (Paredes & Martínez, 2017), registrándose que para la segunda vuelta de las elecciones presidenciales de 2006, el ausentismo fue de 12.73% para no pobres, 15.16% pobres no extremos y 15.11% en pobres extremos; y, para el año 2016, fue de 22.87%, 29.39% y 32.81%, respectivamente.

En relación al embarazo adolescente, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) presentaron un informe en febrero de 2018 donde indicaron que América Latina y el Caribe (ALC) continúan siendo las subregiones con la segunda tasa más alta en el mundo de embarazos adolescentes con 66.5 nacimientos por cada 1,000 niñas de entre 15 y 19 años. Se calcula que “de las 252 millones de adolescentes entre 15 y 19 años que vive en las distintas regiones en desarrollo del mundo, se estima que unos 38 millones están sexualmente activas y no desean

tener hijos en los siguientes dos años” (PAHO, 2018). Así también, Mendoza, Claros y Peñaranda (2016) indicaron que:

La actividad sexual inicia cada vez a más temprana edad, con promedios de inicio de 13.5 a 16 años, con edades tan tempranas como los 11 años. En ALC aproximadamente el 50% de los adolescentes menores de 17 años son sexualmente activos y 53-71% de mujeres tuvieron relaciones sexuales antes de los 20 años. La edad del primer coito es de aproximadamente 15-16 años para las jóvenes de muchos países de ALC, mientras para otros, es tan temprana como los 10-12 años.

Tabla 7

Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, 2007 - 2027

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2000	25'983,588	13'039,529	12'944,059		1.54
2001	26'366,533	13'230,410	13'136,123		1.47
2002	26'739,379	13'416,024	13'323,355	1.37	1.41
2003	27'103,457	13'597,121	13'506,336		1.36
2004	27'460,073	13'774,414	13'685,659		1.32
2005	27'810,540	13'948,639	13'861,901		1.28
2006	28'151,443	14'118,112	14'033,331		1.23
2007	28'481,901	14'282,346	14'199,555	1.16	1.17
2008	28'807,034	14'443,858	14'363,176		1.14
2009	29'132,013	14'605,206	14'526,807		1.13
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032		1.13
2011	29'797,694	14'935,396	14'862,298		1.14
2012	30'135,875	15'103,003	15'032,872	1.12	1.13
2013	30'475,144	15'271,062	15'204,082		1.13
2014	30'814,175	15'438,887	15'375,288		1.11
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829		1.10
2016	31'488,625	15'772,385	15'716,240		1.08
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2019	32'495,510	16'269,416	16'226,094		1.04
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893		1.01
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2022	33'470,569	16'749,517	16'721,052	0.95	0.97
2023	33'788,589	16'905,832	16'882,757		0.95
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585		0.91
2026	34'718,378	17'361,555	17'356,823		0.89
2027	35'020,909	17'509,419	17'511,490	0.85	0.87

Nota. Tomado del “Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)”, base de datos de *Estimaciones y proyecciones de población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.*

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La ciencia y tecnología en América Latina es muy importante debido a que es una fuente de progreso económico y social. En este aspecto, las innovaciones son cruciales para poder disminuir brechas y las zonas de pobreza en el Perú. Sin embargo, en lo que respecta a la innovación, América Latina no ha cambiado demasiado a lo largo de los últimos años (BBC, 15 de junio de 2017). De acuerdo con los resultados del Global Innovation Index (GII, 2017), ningún país de la región se encuentra entre los primeros 45 puestos, lo cual se corrobora con los gastos en investigación y desarrollo en porcentaje del PBI de cada país en el 2015, ver Tabla 8. Los mejores países posicionados de Latinoamérica fueron Chile en el puesto 46, Costa Rica en el 53 y México en el 58. Por el contrario, los países latinoamericanos más bajos en innovación fueron El Salvador (103), Guatemala (98), Ecuador (92) y Paraguay (85). El Perú se encuentra en el puesto 70, por debajo de Brasil que está en el 69 y mejor que Argentina que ocupa el 76. En líneas generales, los puntajes latinoamericanos han mejorado en un 2% respecto al año anterior y esto se debe a inversiones importantes en innovación en Chile, México y Brasil; no obstante, los gobiernos deben incentivar más la creatividad e invertir en la educación a fin de que puedan convertir recursos y energías en resultados con una mayor productividad (BBC, 15 de Junio de 2017).

Tabla 8

Gastos en Investigación y Desarrollo de 2015

País	Porcentaje del PBI
Chile	0.38
Colombia	0.24
Cuba	0.43
México	0.55
Nicaragua	0.11
Perú	0.12
Puerto Rico	0.43
Paraguay	0.13
El Salvador	0.13
Mundo	2.23

Adaptado de Banco Mundial (2015). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Con respecto a los procesos electorales, la Oficina Nacional de Procesos electorales (ONPE) ha implementado el voto electrónico presencial (VEP) que es un “sistema de votación electrónica que utiliza componentes de hardware y software, que permiten automatizar los procesos de la jornada electoral en ambientes y sistemas administrados por la ONPE” (Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], 2017). Este sistema se viene empleando desde el 2011 y 2014 en elecciones generales, en el 2016 y 2017 en elecciones municipales; y se usará en las elecciones regionales y municipales del 2018, siendo 34 distritos los beneficiados hasta el momento (ONPE, 2017; “ONPE volverá a usar”, 2018). Según la ONPE, esta forma de votación permite automatizar los procesos electorales, convirtiéndose en una solución tecnológica segura, accesible y confiable, haciendo más ágil la comprobación de la identidad del votante, conteo de votos y generación de resultados, además de incrementar la satisfacción de los votantes. A la fecha no se ha implementado el voto electrónico no presencial que es el “sistema de votación electrónica que utiliza un software administrado por la ONPE que permite al elector sufragar haciendo uso del internet, con altas previsiones de seguridad” (ONPE, 2017).

Según el INEI, la población de seis años a más con acceso a Internet alcanzó el 50,1% en el tercer trimestre de 2017, lo cual representa un incremento de 1,8 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del 2016. El 88,1% de peruanos hace uso de Internet para comunicarse a través de correo o chat y para obtener información (Lozano, 2017). Según el diario El Peruano, Facebook cuenta con 18 millones de usuarios en el Perú, por lo que cualquier noticia sobre Derechos Personales como libertad de expresión, derecho de participación ciudadana, derechos políticos; y Libertad Personal de Elección como uso de anticonceptivos, embarazo adolescentes, corrupción, pueden viralizarse en cuestión de segundos y rebotar en medios de comunicación tradicional llegando a la gran mayoría de peruanos (“Cifras de las redes sociales”, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio de Ambiente (MINAN, 2009) estableció una política nacional del ambiente donde indica que la protección ambiental es uno de los principales instrumentos de gestión para el desarrollo sostenible en el país, el cual no solo cumple con la legislación nacional vigente, sino con los acuerdos internacionales de los cuales Perú es parte, como la Declaración de Río sobre medioambiente o los objetivos del milenio de la ONU. La política nacional del ambiente tiene como objetivo principal:

“mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona” (p. 10).

El MINAN (2009) estableció cuatro ejes para orientar la política medioambiental, los cuales cuentan con objetivos específicos que permiten enfocarse en cada uno de los sectores en los que están involucrados con el objetivo principal de proteger nuestra diversidad y su aprovechamiento, sin afectar el desarrollo económico, pero controlándolo a través de una autoridad ambiental que busca fomentar la educación y cultura ambiental con inclusión social, y cumpliendo y aprovechando los acuerdos internacionales vigentes. Los ejes son los siguientes: (a) conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, (b) gestión integral de la calidad ambiental, (c) gobernanza ambiental, y (d) compromisos y oportunidades ambientales internacionales.

En relación a la fuerza de la naturaleza, los desastres naturales más recurrentes se relacionan con fuertes sismos (con menor recurrencia) y el fenómeno El Niño, el cual ha impactado fuertemente al país, bloqueando accesos, colapsando servicios de bienes públicos

como plazas y sistemas de drenaje, cobrando vidas de personas y animales, dañando parcial o totalmente viviendas, todo esto debido a inundaciones, desbordes y huaicos. El último acontecimiento se dio en el año 2017 con el Fenómeno de El Niño Costero, el mismo que generó problemas económicos, sociales y de salud pública, extendiéndose desde Tumbes hasta Arequipa y colocando a 94 distritos de la región Lima en estado de peligro (“Fenómeno El Niño”, 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Tabla 9 resume la evaluación de los factores externos que pueden tener influencia sobre los Derechos Personales y Libertad Personal de Elección del presente planeamiento estratégico.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Incremento del presupuesto para la inversión pública debido al crecimiento económico.	0.15	2.00	0.30
2. Suscripción en acuerdos internacionales que favorecen los derechos personales y de libertad y de elección (Chapultepec, Transparencia Internacional, CIDH).	0.15	3.00	0.45
3. Avances en desarrollo tecnológico para el voto electrónico y desarrollo urbano y rural.	0.03	2.00	0.06
4. Acceso a redes sociales para libertad de expresión y denunciar corrupción.	0.07	3.00	0.21
Sub Total	0.40		1.02
Amenazas			
1. Ausentismo de pobladores a votar por lejanía y recursos.	0.05	2.00	0.10
2. Tendencia mundial de iniciación temprana de relaciones sexuales por los adolescentes.	0.13	2.00	0.26
3. Altos niveles de corrupción a nivel Latinoamérica.	0.13	1.00	0.13
4. Inestabilidad política peruana que genera interrupción de las políticas de Estado.	0.10	1.00	0.10
5. Creencias religiosas y culturales en contra de políticas de planificación familiar.	0.03	2.00	0.06
6. Riesgos de desastres naturales que impidan el acceso a bienes de uso público.	0.03	2.00	0.06
7. Narco terrorismo que afecta las políticas públicas y estimula la corrupción.	0.13	1.00	0.13
Sub Total	0.60		0.84
	1.00		1.86

Nota. 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5. Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección y sus Competidores

Los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección en Perú se desarrollan en medio del contexto internacional. En el presente apartado se analizan las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Perú para circunscribir ese contexto. Las cinco fuerzas competitivas de Porter son: (a) poder de negociación de compradores, (b) poder de negociación de proveedores, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) rivalidad de los actuales competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Las importaciones de productos hacia Perú en el 2016 ascendieron a \$USD 36'185,035.000 (Trademap, 2017). La Figura 5 se muestra cómo se distribuyen porcentualmente estas importaciones en función al país que proporciona los productos, teniendo a China y Estados Unidos como principales países de origen, con 23% y 20%, respectivamente. La Tabla 10 muestra los principales productos importados en el 2016.

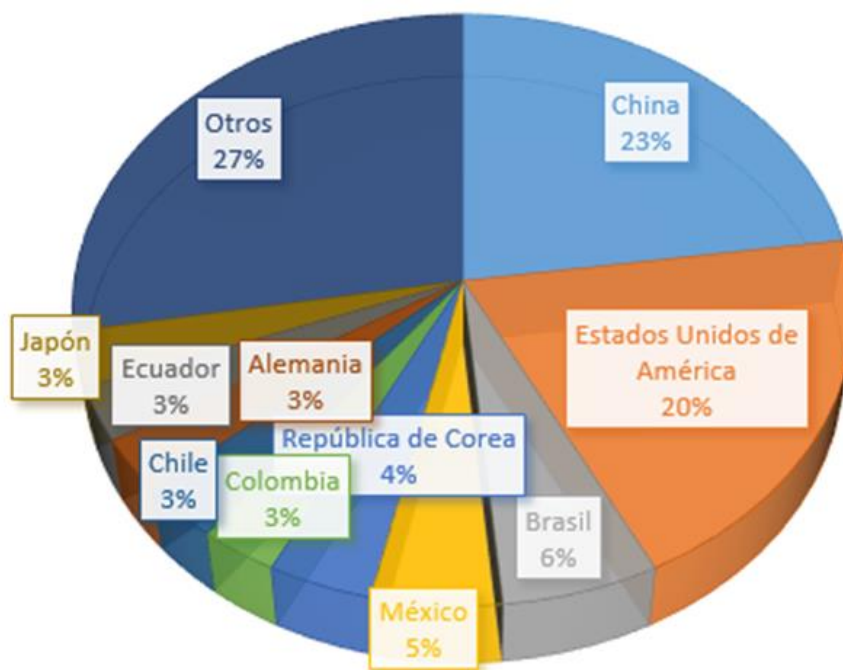


Figura 5. Importaciones del Perú, año 2016. Adaptado de “Trade Map,” por el International Trade Centre, 2017. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL||2|1|1|1|1|2|1|1

Tabla 10

Productos Importados por Perú en el 2016

Importe en miles de \$USD	Producto
5'095,782	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas, partes de estas máquinas
4'070,228	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación, materias bituminosas
4'044,232	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes, aparatos de grabación o reproducción
3'761,287	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios
1'789,783	Plástico y sus manufacturas
1'240,173	Cereales
1'176,829	Fundición, hierro y acero
996,106	Manufacturas de fundición, de hierro o acero
795,898	Productos diversos de las industrias químicas
771,679	Productos farmacéuticos
12'443,033	Otros
36'185,030	Total

Nota. Adaptado de Trademap (2018) Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales. Recuperado de <https://www.trademap.org>

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Las exportaciones peruanas de bienes en el 2016 fueron de \$USD 36'039, 965.000 (Trademap, 2018), un 0.4% menor que las importaciones. La Tabla 11 muestra que los productos exportados en un 59% corresponden a productos relacionados a la extracción minera, la cual ocupan un lugar de gran importancia en la producción peruana.

Tabla 11

Productos exportados por Perú en el 2016

Importe en miles de \$USD	Rubro
12'239,358	Minerales metalíferos, escorias y cenizas
6'809,283	Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos
2'321,445	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación. materias bituminosas
21'370,086	TOTAL

Nota. Adaptado de Trademap (2018) Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales. Recuperado de <https://www.trademap.org>

La Figura 6 se muestra cómo se distribuyen porcentualmente las exportaciones en función al país que recibe los productos, teniendo también a China y Estados Unidos como principales países de destino, con 24% y 17%, respectivamente.

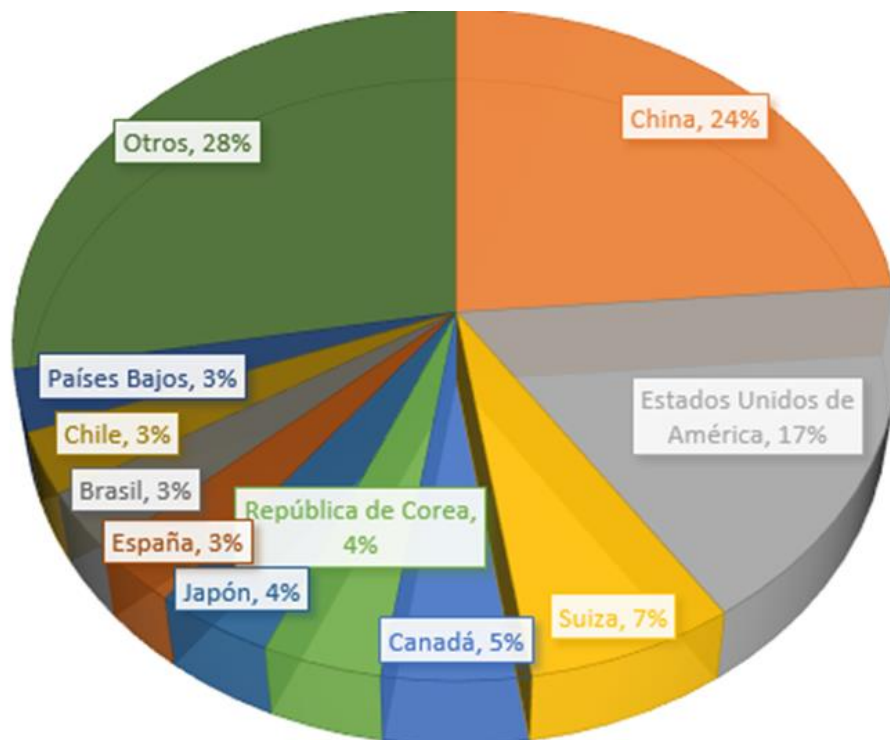


Figura 6. Exportaciones del Perú, año 2016. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre, 2017. Recuperado de https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL||2|1|1|1|1|1|1|1.

Como se aprecia en las Figuras 5 y 6, el Perú sostiene un intensivo comercio con China y Estados Unidos, este último en riesgo por las políticas proteccionistas de su presidente Donald Trump, quien está desestimando muchos de los tratados de libre comercio que tiene con países como Perú. La balanza comercial es ligeramente negativa- solo en un 0.4%- lo cual es bueno, pero no ideal en tanto una balanza comercial positiva sería más favorable para la economía. Asimismo, sería conveniente exportar mayor volumen de productos terminados en lugar de materias primas únicamente, lo que conllevaría a incrementar la industria y por ende generar mayor empleo, mejorando sustancialmente la economía peruana.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son aquellos países que puedan exportar hacia los países clientes del Perú, productos diferentes que cumplen la misma función que los que Perú ofrece, sirviendo de reemplazo. Esto sucede con mayor facilidad en el caso de Perú en las agroindustrias porque los clientes pueden consumir ciertos productos por un tiempo y luego variar consumiendo otros productos novedosos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los entrantes son aquellos países que puedan exportar hacia los países clientes del Perú los mismos productos y tomar su mercado. En la Tabla 12 se observa que los principales productos de exportación peruanos son provistos por países como Australia, Brasil, Chile, Sudáfrica, Canadá, entre otros. Estos países podrían llegar a exportar a nuestros principales clientes los productos si tienen la disponibilidad de hacerlo. Esto constituye un riesgo para el Perú.

Tabla 12

Exportaciones mundiales de minerales metalíferos, escorias y cenizas en el 2016

País	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Porcentaje
Australia	49'227,428	31%
Brasil	15'816,099	10%
Chile	14'858,097	9%
Perú	12'239,358	8%
Sudáfrica	7'644,787	5%
Canadá	6'137,157	4%
Estados Unidos de América	5'703,709	4%
Otros		29%
Total	158'175,559	100%

Nota. Adaptado de Trademap (2018) Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales. Recuperado de <https://www.trademap.org>

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Como se observó en el apartado 3.5.2, correspondiente al Poder de negociación de los compradores, China es el principal país que compra las exportaciones peruanas. Sin embargo,

para China, las importaciones provenientes de Perú representan solo el 0.6% del total, ver Tabla 13. Esto muestra que hay muchos competidores en el mercado mundial y por más que la economía peruana está creciendo, forma parte de uno de los mercados en los que los participantes compiten por tener un lugar más sólido, esta competencia no se limita a las exportaciones hacia China, sino en general al mercado global.

Tabla 13

Países de origen de importaciones peruanas

País	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Puesto	Porcentaje
Corea, República de	158'974,531	1	10.01%
Japón	145'670,688	2	9.17%
China	138'847,227	3	8.74%
Estados Unidos de América	135'120,133	4	8.51%
Rusia	129'087,538	5	8.13%
Alemania	86'109,030	6	5.42%
Australia	70'895,013	7	4.46%
Brasil	45'855,047	9	2.89%
Chile	18'604,964	20	1.17%
México	10'324,736	30	0.65%
Perú	9'490,808	33	0.60%
Argentina	5'118,096	42	0.32%

Nota. Adaptado de Trademap (2018) Estadísticas comerciales para el desarrollo de negocios internacionales. Recuperado de <https://www.trademap.org>

3.6. El Perú Derechos Personales, Libertad Personal y de Elección y sus Referentes

Con respecto a la Matriz del Perfil Referencial, se han considerado como referentes a los países que se encuentran posicionados en primer y segundo lugar en el ranking del Índice de Progreso Social 2017 para los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección. En este sentido, se aprecia que Dinamarca y Noruega obtuvieron puntajes de 97.89 y 96.32 en Derechos Personales; y Finlandia y Dinamarca con una puntuación de 91.69 y 89.83 para Libertad Personal y de Elección, ver Tabla 14 y Tabla 15. Para el caso de la matriz de perfil competitivo, se ha realizado una comparación con países de Sudamérica cuyo PBI y cultura son similares a países como Chile, Uruguay y Brasil, los cuales cuentan con

una mejor puntuación dentro del ranking 2017 para países de América del Sur, ver Tabla 16 y Tabla 17.

Tabla 14

Puntaje y posición de países referentes en Derechos Personales

Country	GDP PPP per cápita		SPI		Personal Freedom and Choice	
	\$	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Dinamarca	44.042	10	90.57	1	97.89	1
Noruega	63.650	2	90.27	3	96.32	2
Finlandia	38.941	16	90.53	2	95.77	3

Nota. Adaptado del "Index Progress Social 2017". Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/>

Tabla 15

Puntaje y posición de países referentes en Libertad Personal y de Elección

Country	GDP PPP per cápita		SPI		Personal Freedom and Choice	
	\$	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Finlandia	38.941	16	90.53	2	91.69	1
Dinamarca	44.042	10	90.57	1	89.83	2
Noruega	63.650	2	90.27	3	89.37	3

Nota. Adaptado del "Index Progress Social 2017". Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/>

Tabla 16

Puntaje y posición de países sudamericanos en Derechos Personales

Country	GDP PPP per cápita		SPI		Personal Rights	
	\$	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Chile	22.197	39	82.54	25	89.66	16
Uruguay	19.952	43	80.09	31	89.54	17
Perú	11.768	65	72.15	47	73.86	40
Brasil	14.455	56	73.97	43	71.64	46
Surinam	15.687	52	-	-	70.19	49
Argentina	19.126	45	75.90	38	67.51	54
Guyana	7.064	84	-	-	67.49	55
Colombia	12.988	62	71.72	49	65.62	57
Paraguay	8.639	76	68.73	60	60.18	70
Bolivia	6.531	86	66.93	69	57.11	74
Ecuador	10.777	69	69.97	55	49.27	88
Venezuela	-	-	-	-	30.5	110

Nota. Adaptado del "Index Progress Social 2017". Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/>

Tabla 17

Puntaje y posición de países sudamericano en Libertad Personal y de Elección

Country	GDP PPP per cápita		SPI		Personal Freedom and Choice	
	\$	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Guyana	7.064	84	-	-	-	-
Venezuela	-	-	-	-	-	-
Uruguay	19.952	43	80.09	31	81.29	17
Chile	22.197	39	82.54	25	73.54	29
Brasil	14.455	56	73.97	43	73.23	32
Surinam	15.687	52	-	-	68.87	52
Argentina	19.126	45	75.90	38	67.52	44
Colombia	12.988	62	71.72	49	67.03	45
Paraguay	8.639	76	68.73	60	64.99	55
Ecuador	10.777	69	69.97	55	63.88	62
Perú	11.768	65	72.15	47	60.96	70
Bolivia	6.531	86	66.93	69	60.94	71

Nota. Adaptado del "Index Progress Social 2017". Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/>

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

La Matriz Perfil Competitivo es una herramienta para comparar la posición del Perú frente a la de sus principales competidores. Para ello se ha elegido como países competidores a Chile, Uruguay y Brasil, referentes de América del Sur con economías en crecimiento, los mismos que obtuvieron los mejores puntajes a nivel mundial en los IPS 2017 en América del Sur para los componentes de Derecho Personal y Libertad Personal y de Elección. De acuerdo a la Tabla 18, Chile es el país comparado con mayor promedio ponderado, y supera a Perú específicamente en nivel de Educación, políticas de bienestar social y legislación favorable, descentralización, alianzas estratégicas, acceso a tecnología y personas capacitadas, Uruguay y Brasil también superan a Perú en varios de estos factores. En relación con la Matriz de Perfil Referencial (MRP), se puede observar en la Tabla 19 que los referentes mundiales con los que se compara al Perú son Dinamarca, que obtiene un puntaje de 3.4, Finlandia que obtiene un puntaje de 3.55, y Noruega que obtiene un puntaje de 3.4, mientras que Perú obtiene un puntaje de 2.2, por debajo de los referentes.

Tabla 18

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Chile		Uruguay		Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Estabilidad y Crecimiento Económico	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
2 Nivel de Educación	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3 Gobernabilidad y democracia	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Políticas de bienestar social y legislación favorable	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Descentralización	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6 Justicia Responsable	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7 Alianzas Estratégicas	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45
8 Acceso a Tecnología	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9 Personas capacitadas	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.20		2.95		2.85		2.55

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de "Matriz de Perfil Competitivo (MPC)," en El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015b, p. 131. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 19

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Dinamarca		Finlandia		Noruega	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Estabilidad y Crecimiento Económico	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2 Nivel de Educación	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
3 Gobernabilidad y democracia	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Políticas de bienestar social y legislación favorable	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Descentralización	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6 Justicia Responsable	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7 Alianzas Estratégicas	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
8 Acceso a Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9 Personas capacitadas	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1,00		2.20		3.40		3.55		3.40

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza Menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de "Matriz de Perfil Referencial (MPR)," en El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015b, p. 132. Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

Al realizar una evaluación externa del Perú, se hace evidente que no tiene un nivel competitivo suficiente para sobresalir en medio del entorno mundial. Sin embargo, eso no significa que sea incapaz de tenerlo, pero deben tomarse medidas para mejorar su situación. Las matrices de perfil referencial y competitivo muestran que Perú se encuentra por debajo de países de la región como Chile (2.95), Uruguay (2.85) y Brasil (2.55) con 2.2, y en relación a los países de referencia como Dinamarca (3.4), Finlandia (3.55) y Noruega (3.40) también se encuentra por debajo, con una marcada diferencia en puntaje.

El análisis PESTE evidencia un entorno medianamente estable con aristas a considerar: (a) un escenario político recientemente agitado pero ya encaminado por el cambio de presidente, con la expectativa de la población de una pronta reconstrucción de los efectos del Fenómeno del Niño del 2017, (b) una economía estable con fuerte probabilidad de mejoras en el 2018 por el aumento del precio de los metales a nivel mundial, pero que debería crecer mucho más para ser un país más competitivo e invertir más en progreso social, (c) una población en crecimiento moderado, con mezcla de culturas, influenciada por las tendencias de la región como la iniciación sexual a edades menores que está impactando a los peruanos, (d) una inversión en Tecnología muy pobre, de solo el 0.12% del PBI, a pesar de lo cual el acceso a Internet va en aumento, (e) un medio ambiente con paisajes hermosos pero con fuertes desastres naturales, como sismos y Fenómeno del Niño, que arriesgan la estabilidad del país, pero un fuerte compromiso ambiental con acuerdos internacionales, tal como la Declaración de Río y los objetivos del milenio de la ONU. Todo esto permite concluir que el Perú, en comparación con su entorno, tiene dificultades pero también grandes posibilidades y que, dependiendo de la gestión que se realice, libre de corrupción y enfocada en la economía y el progreso social, puede generar bienestar para los peruanos satisfactoriamente. El presente planeamiento estratégico tomará en cuenta esta realidad para el enfoque de sus estrategias.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La presente sección corresponde al análisis interno AMOFHIT, que explica cada una de las áreas de la organización, y que servirá como materia prima para la matriz MEFI, en la que se indican las fortalezas y debilidades internas de la organización. En el caso del presente planeamiento, la organización es el Gobierno Peruano, expresado en cada una de sus instituciones relacionadas con los indicadores y componentes incluidos en el alcance. Las secciones que analizan son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones e infraestructura, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección cuentan con cinco y cuatro indicadores, respectivamente, los mismos que son administrados por diversas instituciones como se puede apreciar en la Tabla 20. Contar con demasiadas instituciones que trabajan de manera independiente puede convertirse en una debilidad al no permitir la cohesión de las mismas para el seguimiento de los planes e iniciativas. No se cuenta con un plan estratégico que defina la integración o separación de los dos componentes o que plantee la creación de un organismo o dos que aseguren el cumplimiento de los objetivos y estrategias, y, además, su sostenibilidad en el tiempo.

En relación a la libertad de expresión uno de los representantes de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos aseveró que “existe un clima razonablemente abierto y un ambiente favorable a la libertad de expresión” (“CIDH resalta libertad”, 2017) y “a diferencia de otros países de la región, la prensa puede hacer su trabajo de manera razonable y cumplir el rol fundamental de realizar investigación en casos de corrupción” (“CIDH resalta libertad”, 2017). Sin embargo, existen amenazas a tener en consideración como

asesinatos a periodistas envueltos en investigaciones regionales donde la cobertura periodística se ha tornado riesgosa, e intentos del congreso para controlar los medios de comunicación mediante proyectos de ley que tienen una visión intervencionista y anticonstitucional (“Presentan informe sobre”, 2017). Un ejemplo de ello es el proyecto de ley promovido por el congresista Mauricio Mulder para prohibir la publicidad estatal en los medios de comunicación privados, lo cual ha traído rechazos contundentes de la Sociedad Interamericana de Prensa y de la CIDH (“Perú: SIP rechaza”, 2018; “CIDH advierte que”, 2018). No obstante, “el gobierno se comprometió a que ninguna ley o acto limite la libertad de expresión o de prensa” (“PPK suscribió la Declaración”, 2017), a través de la suscripción de la declaración de Chapultepec, la cual abarca “diez principios relacionados al respeto irrestricto de la libertad de expresión y libertad de prensa”, iniciativa que fortalece este indicador (“PPK suscribió la Declaración”, 2017). Finalmente, es importante mencionar que, según el índice de progreso social regional del Perú 2016, la población que considera que existe poco o nada de respeto por la libertad de expresión, que, en el 2014, fue de 68.86%.

Tabla 20

Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección y sus Actores

Componente	Indicador	Institución
Derechos Personales	Libertad de expresión	Ministerio de Justicia
	Título de propiedad urbano	Ministerio de Vivienda
	Título de propiedad rural	Ministerio de Agricultura
	Derechos Políticos	Jurado Nacional de Elecciones
	Derecho a la participación ciudadana	Gobiernos Locales
Libertad Personal y de Elección	Uso de Anticonceptivos	Ministerio de Salud
	Embarazo en adolescentes	Ministerio de Salud
	Acceso a bienes de uso público	Ministerio de Vivienda, Gobiernos Locales
	Victimización de corrupción	Comisión de Alto Nivel de la Corrupción

Por otro lado, se tiene que “la corrupción ha existido y existe en todos los sectores y niveles de nuestra sociedad, sea en el ámbito privado como en el sector público” (Taype, 2017). Esto afecta enormemente la credibilidad de las personas hacia las instituciones, lo cual genera en el fondo un gran impacto negativo al desarrollo y economía del país (Taype, 2017). De acuerdo con el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), existe mucha desconfianza de los peruanos hacia las instituciones, por ejemplo solamente el 32 % de la población confía en los partidos políticos, el 36.6 % en el congreso, el 39.4 % en el sistema judicial, y el 40,1 % en la policía (ESAN, 2018). “Uno de los casos emblemáticos de trascendencia actual es el referido al caso Odebrecht, donde denuncias de corrupción afectan a las gestiones de varios gobiernos y a diversos ex candidatos presidenciales, durante campañas electorales anteriores” (Taype, 2017). Los indicadores internacionales respecto a la corrupción ubican al Perú en el puesto 85 de 175 países según el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, y el séptimo lugar a nivel mundial según el Barómetro Global de la Corrupción (ESAN, 2018). “Además, paradójicamente, las instituciones con mayor descontento son las encargadas de combatir la corrupción en el sector público: el poder judicial y el congreso” (ESAN, 2018). Para contrarrestar esta situación, se aprobó en el 2017 la política nacional de integridad y lucha contra la corrupción, “con la finalidad de orientar las acciones y estrategias que despliega el Estado, a través de lineamientos generales y específicos” (“Gobierno aprueba política”, 2017). Al respecto, es importante mencionar que la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), con apoyo de sus comisiones regionales, son las responsables del seguimiento y evaluación al cumplimiento de esta política (“Gobierno aprueba política”, 2017).

La actual crisis política de la renuncia del Presidente Pedro Pablo Kuczynski por temas relacionados con corrupción y conflictos entre los poderes del Estado, ha forzado, siguiendo lo estipulado en la constitución política, que el primer vicepresidente Martín

Vizcarra asuma el gobierno y se convierta en el nuevo Presidente de la República. En su discurso inicial afirmó que su consejo de ministros será totalmente nuevo, donde luchará contra la corrupción, buscando el equilibrio de poderes y la educación, indicando que buscará un pacto social con todas las fuerzas políticas (RPP, 2018). Ante esta situación, los cambios en los gabinetes pueden no permitir la gestión de una continuidad en los planes ya establecidos, por lo que es importante que, para alcanzar los objetivos relacionados con progreso social, esté claramente definido en una hoja de ruta que los diversos funcionarios públicos puedan continuar dándole la importancia que tiene. En el caso de los índices de progreso social regional, estos deben encontrarse dentro de los planes estratégicos del gobierno, a fin de darle un adecuado seguimiento y asignación de recursos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Los componentes del índice de progreso social Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección tienen varios actores que se encargan de realizar la difusión de los programas, promociones y campañas para el conocimiento de la población, y lo hacen a través de sus diversas plataformas como páginas web, redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, entre otras), las dependencias de las diversas instituciones, prensa televisiva y escrita, y volantes y propagandas de todo tipo. La Tabla 21 contiene un resumen de los principales programas y beneficios al alcance de los ciudadanos, los cuales no se venden sino que se ofrecen de manera gratuita a la población.

En relación al indicador de derechos políticos, el Jurado Nacional de Elecciones organiza los procesos electorales desde su creación en 1931. Estos han sido: (a) elecciones generales del 2006, 2011 y 2016 y (b) las elecciones regionales y municipales del 2006, 2010 y 2014 (JNE, 2017). Por su parte, la ONPE, creada en 1993, tiene como reto mejorar la transparencia y rapidez del proceso a través del voto electrónico, así como innovar en procesos más eficientes para disminuir el ausentismo durante las elecciones.

Tabla 21

Programas de Comunicación de Instituciones

Componente	Indicador	Actores	Programas/ Beneficios
Derechos Personales	Libertad de Expresión	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Asistencia legal gratuita 24 horas. Línea de orientación legal gratuita Servicios al ciudadanos: - Defensa Pública, Defensa de víctimas, Mecanismo alternativos de solución de conflictos, Defensa Pública en materia civil, familiar y laboral, Defensa pública penal - Centros de Asistencia Legal gratuita Cursos y Seminarios Boletines de la dirección General de desarrollo y ordenamiento jurídico Portal Web: https://www.minjus.gob.pe/ Redes sociales: Facebook, Twiter, Youtube, Flickr Dirección: Scipión Llona 350, Miraflores, Lima 18.
	Título de propiedad Urbano	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programas: Programa Nacional de vivienda rural, Programa Nacional de Saneamiento Urbano, Programa Nacional de Saneamiento Rural, Programa de Agua Segura Para Lima y Callao Información Estadística: Compendio Estadístico, Boletín Estadístico, Estadísticas, PBI de Construcción, Despachos de Cemento, Barras de Construcción, Bono 500 Portal Web: http://www.vivienda.gob.pe/ Redes Sociales: Twitter, Facebook, youtube, flickr Dirección: Paseo de la República 3361. Edificio de Petroperú San Isidro - Lima- Perú.
	Título de propiedad Rural	Ministerio de Agricultura y Riego	Aló Minagri, Consultas Web Memoria Anual, Boletines Programas: Rediagro, Sierra Azul, Agro Joven, SIEA Portal Web: http://www.minagri.gob.pe/portal/ Redes Sociales: Twitter, Facebook, youtube, flickr Dirección: Av. La Universidad N°200 - La Molina Av. Alameda del Corregidor N°155 - La Molina Jr. Yauyos N°258 - Lima
	Derechos Políticos	Jurado Nacional de Elecciones	Información sobre: registro de organizaciones políticas, -Consulta de expedientes, Procesos electorales, - Justificación y dispensa electoral, Multas electorales, Estadística electoral Redes Sociales. Twitter, Facebook, youtube, flickr Dirección: Av. Nicolás de Piérola # 1070 - Lima, Perú
	Derecho a la participación ciudadana	Gobiernos locales	Páginas Web de Gobiernos Locales informan acerca de las formas de participación ciudadana en las que pueden participar los ciudadanos.
Libertad Personal y de Elección	Uso de Anticonceptivos	Ministerio de Salud	Campaña Planifica tu Futuro: Tu decide cuantos hijos tener Información con Acceso: http://www.minsa.gob.pe/portada/especiales/2015/planificacion/index.asp?pag=2
	Embarazo adolescente		Campaña Protégete desde la Primera Vez Información con acceso desde Páginas Web: https://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2010/embarazoadolescente/default.asp
	Acceso a Bienes de uso Público	Gobiernos locales	Páginas Web de Gobiernos Locales informan acerca de los Parques, Jardines, Plazas y Mercados a disposición de los ciudadanos.
	Corrupción	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	Campaña: Peruanos de Verdad Concurso buenas prácticas anticorrupción Charlas, Foros, Caminatas y Ferias Anticorrupción

La ONPE tiene como principales servicios: (a) asistencia técnica, (b) supervisión técnica del financiamiento de las organizaciones políticas, (c) venta de kits, (d) verificación de firmas, (e) verificación en documentos electorales, y (f) trámites y constancias (ONPE, 2017). Finalmente, existe el RENIEC, el cual “es el organismo técnico encargado de la identificación de los peruanos, otorga el documento nacional de identidad, registra hechos vitales: nacimientos, matrimonios, defunciones, divorcios y otros que modifican el estado civil” (RENIEC, 2017), llevando el registro de los más de 30 millones de peruanos. Estos tres organismos cuentan con oficinas físicas, portal institucional, correo electrónico, teléfono, además de tener participación en diversas redes sociales. Para el indicador de Derechos Políticos, el público objetivo corresponde a los peruanos mayores de edad. Es importante señalar que, de acuerdo con el INEI (2018), el Perú cuenta con una población en edad de votar de 20´185,410 electores al 2018, y que, según la proyección al 2021, esta población será de 21´458,615 electores, lo que significa un crecimiento de 6.3% en la cantidad de electores. Por otra parte, la ONPE (2017) indicó que en la última elección del año 2016 el ausentismo en la primera vuelta fue de 18.7%, mientras que en la segunda vuelta fue de 19.91%.

Respecto al indicador de derecho a la propiedad privada, COFOPRI (2016) señaló que “durante el año 2016 se entregaron 100,652 títulos a nivel nacional” y “se inscribieron en registros públicos 52,701”. Asimismo, “en la zona de los valles del Río Apurímac, Ene y Marañón se inscribieron 2,040 títulos y en el Huallaga 1,100” (COFOPRI, 2016) Además, a noviembre del 2017, más de diez millones de predios se encuentran inscritos en los Registros Públicos. Los departamentos líderes en cantidad de registros en SUNARP son: Lima, La Libertad, Ancash, Piura, Cajamarca y Arequipa (SUNARP, 2017). Estas actividades se enmarcan con las actividades de comunicación y difusión de las formas de titulación urbana que promueve COFOPRI. Otro ejemplo relacionado con la titulación rural son los que

realizan los gobiernos regionales de la mano del Ministerio de Agricultura (MINAGRI), quienes organizan campañas y desarrollan planes específicos por cada zona para promover la titulación rural, los cuales son comunicados por prensa escrita, radio, en los portales web, y a través de las redes sociales; sin embargo, es imperativo reforzar el alcance de la promoción para que más personas accedan a la información y lleguen a las zonas que no tienen acceso a los medios de comunicación más utilizados.

En relación al indicador de embarazo adolescente, el MINSA cuenta con medios de comunicación variados como folletos impresos e información colgada en su página web. Asimismo, utiliza los medios masivos tradicionales como radio y televisión. Dentro del marco del convenio de cooperación del Ministerio de Educación (MINEDU) y el Ministerio de Salud (MINSA), se han hecho esfuerzos conjuntos para promover la educación sexual en los colegios; sin embargo, se requieren de estándares de monitoreo y evaluación para su continuidad (MINSA, 2013).

Por otra parte, para el indicador de demanda de métodos anticonceptivos se tienen diversos programas de comunicación, educación y asesoría en los Ministerios de Salud, Educación y de la Mujer, para promover, de esta manera, una adecuada planificación familiar, mediante la distribución gratuita de anticonceptivos, el fomento de una cultura educativa de prevención desde la pubertad y durante la adolescencia, y la asesoría y asistencia a mujeres en situaciones socialmente extremas. Estas tres entidades comunican sus programas a la sociedad, haciendo uso de folletos impresos y recurriendo a información presente en sus portales institucionales en internet. Asimismo, utilizan con frecuencia los medios de comunicación masivos tradicionales como la radio y televisión. De otro lado, es importante mencionar que el día internacional de la planificación familiar, celebrado en el Perú el 3 de agosto, muestra el interés del sector para crear conciencia en los jóvenes y sociedad en general.

Por otro lado, es importante mencionar que más de 5´600,000 de peruanos se han beneficiado con los programas sociales del MIDIS en el 2017, de los cuales el 48.2% viven en zonas rurales y el 51.8% en zonas urbanas (“Programas sociales benefician”, 2017). Asimismo, los programas sociales implementados en los últimos años gozan de bastante éxito, lo cual representa un hecho trascendental en el objetivo que tiene el país por mejorar la educación, la salud y reducir la pobreza extrema. Al respecto, se muestra que varios programas sociales del MIDIS han cumplido las metas del 2017 y, en algunos, casos las han superado satisfactoriamente (“Midis: Programas sociales”, 2017). “Este resultado es producto de los esfuerzos del sector y del compromiso de los usuarios, que son empoderados y sensibilizados para que aprovechen sus habilidades, ejerzan sus derechos y tomen ventaja de las oportunidades que encuentran en su medio” (“Midis: Programas sociales”, 2017).

Respecto a la corrupción, se tiene que en el 2017 hubo 27,020 personas denunciadas y 1,050 personas condenadas a nivel nacional (“Más de 27 mil”, 2018). En la figura 7 se puede observar los funcionarios denunciados por corrupción por cada región en donde se destaca a Lima, Ancash, Junín y Cusco como las regiones con mayor incidencia.

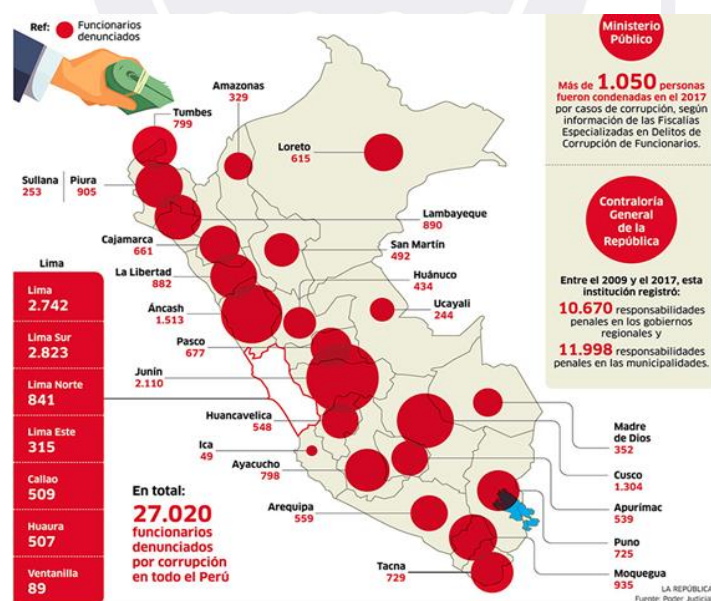


Figura 7. Funcionarios denunciados por corrupción por cada región. Tomado de “Más de 27 mil funcionarios en el banquillo por casos de corrupción” por La República, 2018 (<http://larepublica.pe/politica/1219573-mas-de-27-mil-funcionarios-en-el-banquillo-por-casos-de-corrupcion>)

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En relación a operaciones, logística e infraestructura, en la Tabla 22 se indican los puntos más relevantes de cada actor o institución para cada uno de los indicadores de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección. Sobre el manejo actual de la libertad de expresión en el país se puede mencionar que la Comisión Interamericana de Derechos Humanos aseguró, durante la presentación del informe sobre la libertad de expresión en el Perú 2016, que existe un “clima razonablemente abierto y un ambiente favorable a la libertad de expresión”. Según el informe, en Perú “la prensa puede hacer su trabajo de manera razonable y cumplir el rol fundamental de realizar investigación en casos de corrupción” (“CIDH resalta libertad de expresión”, 2017). Sin embargo, en el IPSR Perú 2016, la población que considera que existe poco o nada de respeto por la libertad de expresión en el 2014 fue de 68.86%, lo cual indica que aún faltan mayores esfuerzos operativos.

En los últimos años, el país ha sido golpeado por temas de corrupción por parte de altos funcionarios del Estado, teniendo inclusive ex presidentes investigados. Al respecto, a la fecha no se ha implementado el plan estratégico para la lucha anticorrupción, el mismo que sí se realizó para el periodo 2012-2016, cuyo informe de evaluación final de la implementación del plan nacional de lucha anticorrupción (CAN, 2016), expone aspectos pendientes como, por ejemplo, fortalecer las capacidades de la CAN y su coordinación general como organismo generador de políticas anticorrupción; además, cabe destacar que no existen adecuados mecanismos de monitoreo y seguimiento a los planes anticorrupción sectoriales e institucionales que permitan evaluar su impacto y efectividad, así también, es importante dotar de personal con gran capacidad de trabajo ético y evaluar su ascenso por méritos, asegurar que el sector privado implemente y cumpla sus códigos de ética, sancionando de ser el caso, esto, sumado a la necesidad de tener un plan a largo plazo y presupuestos coherentes, es fundamental para establecer las operaciones que sienten la base de la lucha anticorrupción.

Tabla 22

Operaciones, Logística e Infraestructura por componente

Componente	Indicador	Actores	Operaciones y Logística. Infraestructura
Derechos Personales	Libertad de Expresión	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos): 34 procedimientos, 23 servicios, 56 formularios. Direcciones:, Dirección General de Justicia y Libertad Religiosa, Dirección General de Asuntos Criminológicos, Dirección General de Desarrollo Normativo Calidad Regulatoria, Dirección General de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia, Dirección General de Derechos Humanos, Dirección General de Búsqueda de Personas Desaparecidas. Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia: 31 Sedes de la defensa Pública, 23 Centros de Asistencia Legal Gratuita, 64 Centros de Conciliación.
	Título de propiedad Urbano	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Direcciones de Vivienda y Urbanismo: Dirección General de Políticas y Regulación en Vivienda y Urbanismo, Dirección General de Programas y Proyectos en Vivienda y Urbanismo, Dirección General de Accesibilidad y Desarrollo Tecnológico. Direcciones de Construcción y Saneamiento: Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento, Dirección General de Programas y Proyectos de Construcción y Saneamiento, Dirección General de Asuntos Ambientales. Organismos del Sector: COFOPRI, MI VIVIENDA, SBN, SEDAPAL, SENCICO, OTASS. COFOPRI : Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado con Decreto Supremo N° 025-2007- VIVIENDA., 11 formatos de solicitudes, Servicios (a) Diagnóstico técnico legal, (b) Saneamiento técnico legal y (c) Tratamiento de predios afectados por obras de infraestructura, 38 oficinas zonales.
	Título de propiedad Rural	Ministerio de Agricultura y Riego	TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos): 23 procedimientos, 9 servicios, 11 formularios, MOF (Manual de Organización y Funciones). Direcciones: Dirección General de Políticas Agrarias, Dirección General de Seguimientos y Evaluación de Políticas, Dirección General de Articulación Intergubernamental, Dirección General Agrícola Dirección General de Ganadería, Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios, Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego. 5 Sedes: Av. La Universidad N°200 - La Molina Av. Alameda del Corregidor N°155 - La Molina Jr. Yauyos N°258 – Lima, Jr. Yauyos N°258 - Centro de Lima, Av. Bolivar N° 344 - Pueblo Libre, Av. Guillermo Prescott N° 490 - San Isidro, Av. Benavides N° 1535 – Miraflores.
	Derechos Políticos	Jurado Nacional de Elecciones	Manual de Organización y Funciones (MOF). Operaciones: Servicios al ciudadano, Educación y formación cívica – ciudadana, Registro de organizaciones políticas, Jurisdiccional, Fiscalización, Normatividad. Apoyo: Logística, Gestión documentaria, Soporte informático, Gestión de recursos. Sede 1 sede Principal en lima, 5 oficinas desconcentradas.
	Derecho a la participación ciudadana	Gobiernos locales	Municipalidades provinciales: 196. Municipalidades distritales: 1,655. Municipalidades de centros poblados: 2,484.
Libertad Personal y de Elección	Uso de Anticonceptivos	Ministerio de Salud	TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos): MOF (Manual de Organización y Funciones). Viceministerio de Salud Pública:6 Direcciones Generales, Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, Escuela Nacional de Salud Pública, Dirección de Salud de Lima Metropolitana. Viceministerio de Prestaciones y Aseguramiento en Salud: Direcciones Generales, secretaría General, 10 Oficinas . Organismos Públicos y Programas: Instituto Nacional de Salud, Instituto de Gestión de Servicios de Salud, Seguro Integral de Salud, Superintendencia Nacional de Salud, Programa Nacional de Inversiones en Salud, Consejo Nacional de Salud. Establecimientos del Sector Salud (INEI, 2016): 606 Hospitales, 18 Instituto de Salud Especializado, 2296 Centros de Salud, 8002 Puestos de Salud, 6943 Consultorios médicos y de otros profesionales de la salud, 600 Centros Odontológicos. Nota: En hospitales incluye, hospitales del MINSa, EsSalud, Gobierno Regional, Fuerzas Armadas y Policiales, Municipalidad provincial, distrital y Clínicas privadas.
	Embarazo adolescente		
	Acceso a Bienes de de uso Público	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Ver: Título de propiedad Urbano.
		Gobiernos locales	Ver: Derecho a la participación ciudadana.
Corrupción		Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	Funciones de la Presidencia de la CAN. Funciones de la Coordinación General de la CAN. Miembros con Voz y Voto: Congreso de la República, Poder Judicial, Presidente del consejo de Ministros, Ministerio de Justicia y Derechos Humano, Tribunal Constitucional, Consejo Nacional de la Magistratura, Ministerio Público, Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, Asociación de Municipalidad del Perú, Acuerdo Nacional). Coordinación de la CAN: 10 Miembros Operativos. Sede: Pasaje Mónaco 171 Urb. Prolongación Benavides - Santiago de Surco. Planes Sectoriales Anticorrupción de los 18 Ministerios del Perú.

En relación a los bienes de uso público, son los gobiernos locales y regionales los encargados de realizar la gestión sobre las mismas; sin embargo, no existe legislación actual que permita una adecuada gestión de los bienes de uso público, los gobiernos locales (municipalidades) no tienen planes estructurados, así como asignación planificada de estos recursos, lo cual no permite una adecuada gestión de estos bienes que son tan importantes para la comunidad. En el Proyecto de Ley de Gestión de Espacios Públicos PL 1311/2016-CR (Congreso, 2017), se señala que la importancia de mantener y gestionar los espacios de uso público radica en que son puntos de encuentro para los ciudadanos, así como soportes importantes para la sostenibilidad y el medioambiente que, sin embargo, no cuentan con una ley que integre su buena gestión porque, actualmente, la legislación nacional no integra la definición de lineamientos, planes, programas y cursos de acción para desarrollar una gestión pública de los mismos que permita aprovechar el uso de los recursos económicos destinados para estos bienes.

Si bien el JNE y la ONPE despliegan sus operaciones a nivel nacional con procesos y procedimientos establecidos, la tasa de ausentismo en las votaciones es alta, considerando la cifra de 16,17% a nivel Nacional (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016). Esto muestra que ambas instituciones deben mejorar y modernizar sus procesos para tener un mayor alcance de votantes. COFOPRI, por su parte, tiene como proceso de formalización en general el empadronamiento, calificación y titulación. Además, El Proyecto Catastro, Titulación y registros de tierras rurales en el Perú Tercera Etapa-PTRT3, tiene el alcance el actualizar y administrar el catastro rural. El proceso inicia con cartografía y demarcación, y continúa con la titulación individual y colectiva.

El MINSA cuenta con un Plan Multisectorial para la prevención del embarazo adolescente, aprobado mediante el Decreto Supremo 012-2013-SA, el cual incluye el establecimiento de una comisión multisectorial permanente que se encargue del seguimiento,

monitoreo y evaluación del plan, no obstante, aún se tienen aspectos por implementar, como, por ejemplo, la insuficiente educación sexual en los colegios, aunque cabe destacar que se le da un enfoque de salud pública por su crecimiento. El embarazo adolescente en Perú va de la mano con la complementación de una educación integral. Así pues, el INEI (2015) indicó que el porcentaje de las madres adolescentes es mayor en relación proporcional a más bajo sea el nivel educativo y socioeconómico en el año 2014, es así que existe un número alarmante de adolescentes que son madres cursando primaria.

Por otro lado, el MINSA implementa políticas para el control de la natalidad que involucra la entrega gratuita de métodos anticonceptivos modernos y orientación en los centros de salud. De acuerdo con la encuesta ENDES, el uso de anticonceptivos se incrementó a 74.6% (Ministerio de Salud [MINSA], 2015). Además, la tasa global de fecundidad se redujo de 3.5 nacimientos por mujer a principios de los años noventa a 2.5 en el 2014, lo que constituye en un factor primordial para el país, puesto que la planificación familiar ayuda a disminuir en más de 30% la mortalidad materna y en más de 10% de la mortalidad infantil (MINSA, 2015). El MINSA pone a disposición 12 métodos anticonceptivos que se entregan en forma gratuita a los usuarios. De la misma forma, el MINSA tiene programas de capacitación para mejorar el uso adecuado de los diversos métodos anticonceptivos con el objetivo de que se mejore cada vez más el servicio al ciudadano, donde destaca la orientación y consejería, principalmente relacionados al anticonceptivo de emergencia debido a que podrían presentarse casos de violencia sexual (MINSA, 2016). Finalmente, es importante anotar que la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSP) brindará 18 cursos en este año 2018 sobre diversos temas dirigidos a los profesionales de la salud con el objetivo de fortalecer las capacidades del sector, iniciativa que permitirá también reforzar los planes y programas, así como mejorarlos continuamente, verificando su efectividad (“Escuela de Salud”, 2018).

Son destacables los esfuerzos del MINSA para contar con un plan de prevención del embarazo adolescente, sin embargo, aún se tienen muchas debilidades al respecto, como, por ejemplo, la insuficiente educación sexual en los colegios. Así también, si bien existe una ley que sanciona con pena de cárcel no menor de 30 años a quienes tienen relaciones sexuales con una menor de 14 años o menos, no existe legislación similar para proteger a las adolescentes que se encuentran en el rango de 15 a 19 años. En relación a la demanda de anticonceptivos, el MINSA ofrece de forma gratuita diversos métodos anticonceptivos, incluyendo al condón femenino, inyectables e implantes; por otra parte, la prevalencia de métodos modernos fue de 52.2% en el 2014 (MINSA, 2017). Otro aspecto a destacar es que la tasa de fecundidad disminuyó de 3,5 nacimientos por mujer a principios del 1990 a 2,5 en el 2014; además, a través de la Resolución Ministerial N° 625-2016/MINSA, los adolescentes desde los 15 años cuentan con una atención diferenciada sobre orientación sexual y se autoriza la entrega de anticonceptivos de manera informada (MINSA, 2017).

En relación a la infraestructura, que es necesaria para la atención de los pacientes y los accesos a la planificación familiar, actualmente se encuentra en estado deficiente y poco equipada, además de la falta de médicos especialistas, en el Perú los hospitales no están preparados para brindar atención con los estándares mínimos de calidad, donde 12,000 centros de atención se encuentran mal equipados y al menos 1.000 de ellos tienen problemas de infraestructura obsoleta, lo que, en buena parte, lleva como consecuencia una mala atención. Para brindar atención planificación familiar, se requieren, según menciona la RM 652-2016/MINSA (2016) en su norma técnica de salud de planificación familiar, las siguientes áreas: área para la prestación de la atención familiar, área para la provisión de los métodos definitivos y atención según competencia del personal de la salud. Por otro lado de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el personal de salud requerido - médicos, enfermeros y obstetras- mínimo recomendado es de 23 por cada diez mil habitantes. En el

2013, el Perú tenía un promedio de 27.4. Sin embargo, aún existen 10 departamentos por debajo de ese valor (“La Reforma del Sector Salud”, 2015). En la Tabla 23 se puede observar la infraestructura del sector salud a nivel nacional.

Tabla 23

Infraestructura del sector salud por tipo de establecimiento, según departamento, 2016

Departamento	Tipo de Establecimiento						
	Total	Hospitales	Instituto de Salud Especializado	Centros de salud	Puestos de salud	Consultorios médicos y de otros profesionales de la salud	Centro Odontológico
Total	18 465	606	18	2 296	8 002	6 943	600
Amazonas	516	12	-	79	414	8	3
Áncash	553	25	-	95	394	23	16
Apurímac	466	9	-	73	346	33	5
Arequipa	857	21	1	89	317	380	49
Ayacucho	415	12	-	66	337	-	-
Cajamarca	1 055	25	-	159	754	79	38
Callao	645	11	-	33	131	439	31
Cusco	765	19	-	124	264	352	6
Huancavelica	451	4	-	70	364	10	3
Huánuco	356	7	-	72	263	12	2
Ica	321	24	-	51	165	76	5
Junín	903	26	-	118	488	248	23
La Libertad	602	53	2	115	291	121	20
Lambayeque	595	26	1	120	183	193	72
Lima	6 251	203	12	394	1 059	4 355	228
Provincia de Lima 1/	5 765	193	12	315	765	4 255	225
Región Lima 2/	486	10	-	79	294	100	3
Loreto	520	17	-	100	376	14	13
Madre de Dios	153	4	-	12	99	36	2
Moquegua	99	6	-	31	57	3	2
Pasco	284	7	-	29	246	2	-
Piura	869	31	2	141	415	228	52
Puno	593	27	-	152	391	17	6
San Martín	530	18	-	86	327	91	8
Tacna	334	5	-	30	80	208	11
Tumbes	74	6	-	20	40	8	-
Ucayali	258	8	-	37	201	7	5

Nota: Superintendencia Nacional de Salud- Intendencia de Investigación y Desarrollo. En hospitales incluye, hospitales del MINSA, EsSalud, Gobierno Regional, Fuerzas Armadas y Policiales, Municipalidad provincial, distrital y Clínicas privadas. INEI (2018). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Por otra parte, existe una deficiente administración de los recursos de los programas sociales, evidenciándose innumerables casos de beneficiarios infiltrados. Se estima que aproximadamente el 35% de los recursos destinados a los programas sociales van a

beneficiarios infiltrados, lo que equivale el 0.2% del PBI (“ComexPerú: 35.1% de recursos”, 2016). Es indudable que la falta de una estrategia integral que articule los diversos programas e intervenciones sociales ha sido la principal causante de que existan problemas de eficiencia, efectividad y coherencia, impactando desfavorablemente en los resultados de los indicadores sociales. Por ello, “el Poder Ejecutivo publicó en el 2016, el decreto legislativo que tiene como objetivo fijar los principios y procedimientos que regulan la autorización para la transferencia de programas sociales de una entidad pública u organismo público a otro” (“Programas sociales tienen”, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las finanzas y contabilidad de las entidades que tienen en sus funciones los índices de progreso social de Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección se rigen bajo los lineamientos presupuestales del Estado peruano, los cuales son aprobados por el Congreso de la República y que, según la ley N° 30693 Ley de Presupuesto del Sector Público, para el año Fiscal 2018 asciende a S/. 157'158'747, 651.00 soles, que se subdividen en Gobierno Central, con un presupuesto de S/. 115'381'884,467.00; Instancias descentralizadas, que se subdividen en Gobiernos Regionales con un presupuesto de S/. 25'751'070,978.00 soles, y los Gobiernos Locales con S/. 16'025'792, 206.00 soles (Congreso de la República, 2017). Estos presupuestos se subdividen en las partidas que cada una de las dependencias requiere para desarrollar sus actividades. Por ejemplo, según el portal del MINAGRI (2017a), para la titulación rural se muestra que, el Proyecto “Catastro, Titulación y Registro de Tierras Rurales en el Perú, Tercera Etapa - PTRT3”, es cofinanciado por el Estado Peruano y el Banco Interamericano de Desarrollo, por un monto de 80 millones de dólares, en partes iguales. El alcance del proyecto es de 10 regiones y la duración es la que sea necesaria hasta alcanzar los objetivos relacionados al proyecto. Este alcance no fue mayor debido a la

limitación de recursos, a pesar de que los gobiernos regionales aportan recursos para el mismo fin.

Adicionalmente, se tiene que solo el 0.05% del presupuesto anual del gasto público en niños, niñas y adolescentes (26% del presupuesto público total) está destinado a la reducción y/o prevención del embarazo adolescente (“6 de cada 10 embarazos”, 2016). De acuerdo con Susalud (“Susalud: El 78.9% de peruanos”, 2015), el 78.9% se encuentra afiliado a algún tipo de seguro de salud, permitiendo que gran parte de la población pueda recibir atenciones gratuitas o a bajo costo. Esto ha sido un avance importante, que se debe, en buena parte, a la incorporación del SIS (Sistema Integrado de Salud), dirigido a los sectores de bajos ingresos. Para el año 2016 hubo, incluso, un fuerte ascenso en el número de afiliados. El problema actualmente es presupuestal, debido a que se destinan solo S/.24 soles al año por asegurado, lo que difiere exponencialmente de los S/.300 a S/.400 soles que recomienda la Organización Mundial de la Salud. (“SIS en apuros”, 2016). Asimismo, el mercado de los métodos anticonceptivos está creciendo; por ejemplo, la píldora del día siguiente genera unos 50 millones de soles al año aproximadamente (“Mercado de píldoras del día siguiente”, 2016). En la Tabla 24 se expone un resumen de los presupuestos asignados a las diversas instituciones públicas.

Respecto a los programas sociales, se tiene que en el 2015, con un préstamo de US\$300 millones del BID al gobierno nacional, se fortaleció la gestión, la calidad y la cobertura de los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) (“Perú fortalece gestión”, 2015). Este préstamo tuvo como objetivo fortalecer las capacidades del MIDIS para la evaluación e implementación de políticas que ayuden a mejorar la calidad de los servicios prestados por los programas sociales (“Perú fortalece gestión”, 2015). Asimismo, existe un gran interés del gobierno para ampliar el alcance de los programas sociales y se ve reflejado en el incremento presupuestal al sector observado en los últimos

años (“Midis: presupuesto 2017”, 2016; “Programas sociales tendrán”, 2017; Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2017). Así también, es importante señalar que el presupuesto inicial de apertura del 2018 del MIDIS es de 4'474,065 soles, el cual servirá para ampliar la cobertura de los programas e intervenciones sociales, principalmente los enfocados en la reducción de la anemia y de la pobreza (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2017).

Tabla 24

Presupuesto de Instituciones del Estado

Componente	Indicador	Actores	Presupuesto
Derechos Personales	Libertad de Expresión	Ministerio de Justicia	MINJUSDH S/ 1'928,000,000.00 (2018)
	Título de propiedad Urbano	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	COFOPRI: S/. 83'814,077.00 soles (2018)
	Título de propiedad Rural	Ministerio de Agricultura	MINAGRI S/. 3'693,000,000.00 (2018)
	Derechos Políticos	Jurado Nacional de Elecciones	JNE S/. 131'80,000,00 (2018)
	Derecho a la participación ciudadana	Gobiernos locales	Gobiernos Locales S/. 16'025,792,206.00 (2018)
Libertad Personal y de Elección	Uso de Anticonceptivos	Ministerio de Salud	MINSA: S/. 16'0127,000,000.00 (2018)
	Embarazo adolescente		
	Acceso a Bienes de uso Público	Gobiernos locales	Gobiernos Locales S/. 16'025,792,206.00 (2018)
	Corrupción	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	CAN: S/1'143,140.00 (2016)

Nota. Tomado de la “Ley De Presupuesto Del Sector Público Para El Año Fiscal 2018. Ley 30693” (Congreso, 2017). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30693-LEY.pdf

Por otra parte, los casos de corrupción afectan enormemente a la economía del país y a su imagen internacional, perjudicando posibles inversiones y apoyos del exterior. Ante esta situación, las principales víctimas son los sectores socioeconómicos más bajos, debido a que se limita y desacelera no solamente el desarrollo económico, sino también, y en gran medida,

el desarrollo social del país. Se calcula que el costo de corrupción involucra el 10% del presupuesto nacional por año, vale decir, alrededor de 12,000 millones de soles o 3,600 millones de dólares, lo que equivale a perder 10 millones de dólares cada día (“Perú pierde 10 millones”, 2017). “De acuerdo a la Fiscalía Anticorrupción de Perú, durante 2017, las autoridades judiciales de este país condenaron a cerca de 1,000 funcionarios de todos los niveles por actos de corrupción cometidos en diversas instancias de poder (“Perú pierde US\$3.700M”, 2018). Los casos de corrupción más destacados son los referidos al consorcio brasileño Odebrecht, donde se encuentran implicados los ex presidentes Alejandro Toledo, actualmente en proceso de extradición de Estados Unidos y Ollanta Humala, quien cumple prisión preventiva de 18 meses (“Perú pierde US\$3.700M”, 2018).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Estado en sus diversas instituciones se rige por las normativas aplicables al servicio civil. “El servicio civil engloba a todas las personas que trabajan en el Estado” (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2012, p. 1) Para el progreso social del Perú, el gobierno debe tener un servicio público adecuado, de modo que cada una de las instituciones relacionadas con los indicadores analizados en el presente planeamiento estratégico funcione correctamente y llegue a sus objetivos. Para ello, es imperativo realizar una adecuada gestión de sus recursos humanos, pues son personas las que llevarán a cabo el plan estratégico. La Figura 8 presenta las diversas leyes aplicables a los diferentes casos de servidores del Estado.

El COFOPRI tiene una organización conformada por una Secretaría Nacional que depende de la Dirección Ejecutiva. La Secretaría Nacional tiene a su cargo cuatro direcciones operativas: (a) Dirección de Catastro, (b) Dirección de Formulación Integral, (c) Dirección de Formulación Individual, y (d) Dirección de Normalización y Desarrollo. El Ministerio de Agricultura – MINAGRI- , ente encargado de la promoción de los títulos de propiedad Rurales, ejecuta el Proyecto “Catastro, Titulación y Registro de Tierras Rurales en el Perú,

Tercera Etapa” - PTRT3, el cual se creó bajo la Resolución Ministerial 071-2015-MINAGRI en Diciembre del 2015, que crea una unidad coordinadora del proyecto (UCP), la cual cuenta con los siguientes componentes: (a) Coordinador General, (b) Área Técnica, (c) Área de monitoreo y evaluación, y (d) Área de Administración. El comité de gestión del proyecto está conformado por miembros del MINAGRI y por otros representantes ad honorem a tiempo parcial, a diferencia de COFOPRI, cuyos miembros laboran a tiempo completo (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2017b). Las entidades participantes en el PTRT3 son: (a) los gobiernos regionales, que son las entidades competentes para los procesos de formalización de los predios rurales, (b) el Instituto geográfico del Perú, que realiza la cartografía del país, y (c) la SUNARP, que es la institución que otorga los títulos de propiedad.



Figura 8. Regímenes laborales y formas de contratación de personal bajo el ámbito de SERVIR. Tomado de Servir (2012).

El sector público tiene un alto desafío para poder convocar a los profesionales a la carrera pública, esto significa volverlas más atractivas, tratando de establecer líneas de carrera atrayentes, con beneficios laborales comparables con los del sector privado; en el artículo del diario El Comercio “En qué sectores y firmas quieren trabajar los peruanos” (2017), se indica que los peruanos tienen como preferencia los sectores privados como la banca y la minería y que el sector público va descendiendo en atractividad, retrocediendo 2% en relación al año pasado, ver Figura 9. Los principales indicadores de la preferencia están relacionados con el prestigio de la empresa, el clima laboral y línea de carrera. El sector público, por su parte, gracias a las políticas de SERVIR, se encuentra trabajando en el cambio de la gestión del personal pero esta tiene que consolidarse, eliminando trabajos tipo CAS, donde no se tienen beneficios laborales atractivos para los profesionales que ven con mala imagen los casos de corrupción y malos manejos de las instituciones del Estado.

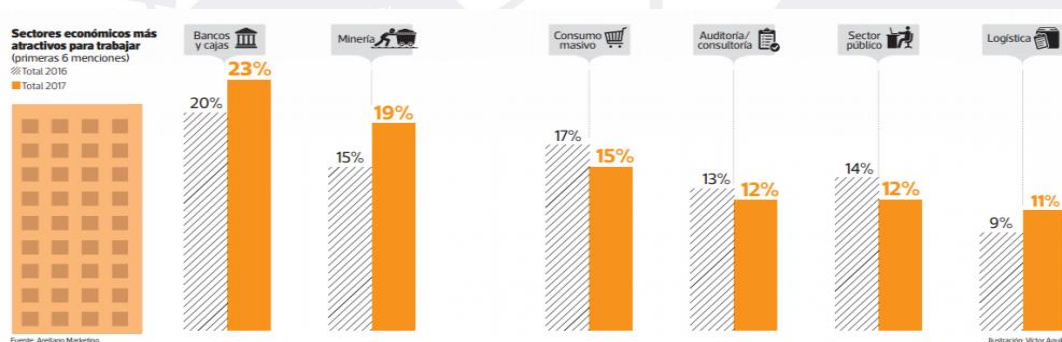


Figura 9. Sectores Económicos más atractivos para trabajar. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sectores-firmas-quieren-peruanos-noticia-471567>

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El impacto positivo que genera la implementación de sistemas de información y comunicaciones en las instituciones es clave para el desarrollo económico y social del país, puesto que mejora la productividad, fomenta la innovación y ayuda a los líderes y ciudadanos en general a tomar mejores decisiones (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016). En este sentido, la realidad del Perú es preocupante porque existe una gran brecha geográfica en relación al acceso a internet en el Perú. En el 2014, mientras en Lima Metropolitana el

61% de hogares accedieron a internet, en zonas rurales solo accedieron el 13.5%. Por ello, el promedio nacional de personas con acceso a internet ese año fue de 39.4% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Asimismo, en el 2016, el Perú se encontró en el puesto 101 de 175 países evaluados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en la que se considera once indicadores clasificados en tres subíndices: acceso, uso y habilidades (“Perú retrocede una”, 2017). A nivel Sudamérica, respecto a este indicador, Perú ocupó “la octava posición detrás de Uruguay, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela, Colombia, Ecuador y superando solo a Paraguay y Bolivia” (“Perú retrocede una”, 2017). Por otro lado, el World Economic Forum (2016b) ubicó al Perú en el puesto 90 de 139 economías, donde destacó su buena cobertura de red móvil; no obstante, los aspectos por mejorar están en la calidad del sistema educativo, la educación en matemáticas y ciencias, la falta de eficacia de los órganos legislativos y la ineficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (Centro de Desarrollo Industrial, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La inversión en ciencia y tecnología en el Perú ha ido incrementándose en los últimos cinco años pero aún no alcanza el nivel óptimo que el país necesita para garantizar un crecimiento que disminuya la pobreza y mejore indicadores sociales de manera significativa. La inversión en Tecnología en Perú como porcentaje de su PBI se encuentra entre el 0.1% a 0.2%, por debajo de muchos países de la región (“Perú recibirá”, 2017).

Asimismo, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) recibirá durante los años 2018, 2019 y 2020, alrededor de 3000 millones de soles de inversión para los sectores industriales, agricultura y pesca, lo cual no llega a ser el 0.3% del PBI. Estos esfuerzos para atraer la inversión privada y pública son importantes en virtud a las expectativas que el Estado tiene para pertenecer a la Organización para la Cooperación y

el Desarrollo Económico (OECD), por lo que necesita cumplir indicadores importantes de inversión en ciencia y tecnología que aún son insuficientes (“Perú recibirá”, 2017).

Para mantener un desarrollo económico y social sostenible, es imprescindible trabajar de la mano de la tecnología. Sin ella, los procesos se pueden tornar lentos, ineficientes y obsoletos. La inclusión de tecnología en los flujos de comunicación e información entre los diferentes organismos del Estado es fundamental para reducir etapas innecesarias y así ahorrar tiempo y dinero que puede ir destinado a ayudar a los más necesitados. Las instituciones públicas del Perú cuentan con sistemas informáticos internos pero, actualmente, no existe uno que ayude a mejorar las comunicaciones y conectividad entre ellas.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 25 muestra las fortalezas y debilidades del Estado.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Clima razonablemente abierto y favorable a la libertad de expresión	0.100	4	0.400
2 Existencia de un organismo responsable de la titulación urbana (COFOPRI)	0.075	4	0.300
3 Gobiernos Locales financian a las organizaciones de base social	0.050	3	0.150
4 Existen políticas de planificación familiar lideradas por el MINSA (entrega gratuita de métodos anticonceptivos modernos)	0.050	3	0.150
5 Existen políticas de prevención del embarazo adolescente lideradas por el MINSA	0.075	3	0.225
6 Gobiernos locales cuentan con presupuestos para la gestión bienes de uso público	0.100	3	0.300
	0.450		1.525
Debilidades			
1 Diversidad de actores que dificulta la planificación, ejecución y seguimiento de los objetivos del Índice de progreso social regional	0.100	1	0.100
2 Corrupción en todos los niveles del Estado	0.075	1	0.075
3 Mala administración de recursos en las organizaciones de bases sociales	0.050	2	0.100
4 Bajo nivel educativo como causa de embarazo adolescente	0.050	1	0.050
5 Falta de un plan estratégico de lucha anticorrupción y sanciones severas para estos actos	0.075	2	0.150
6 Deficiente administración de los bienes de uso público por parte de los gobiernos locales	0.050	1	0.050
7 Falta de profesionales capacitados involucrados para los puestos público	0.100	1	0.100
8 Falta de establecimientos de salud y educación que lleguen a todos los peruanos	0.050	2	0.100
	0.550		0.725
	1.000		2.250

Valor: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor y 1 Debilidad mayor

Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, México: Pearson.

Los determinantes de éxito definidos para la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en relación a los nueve indicadores de los componentes de Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección, se distribuyeron en seis fortalezas de las cuales cuatro se consideraron menores y ocho debilidades de las cuales cinco calificaron como mayores. Los pesos de las fortalezas y debilidades fueron de 0.450 y 0.550; obteniendo ponderaciones de 1.525 y 0.725, respectivamente. Como resultado final se tuvo un puntaje de 2.250, denotando una posición ligeramente débil. Las estrategias definidas en el presente planeamiento estratégico se concentran en potenciar las fortalezas encontradas y hacer frente a las debilidades para asegurar que estas no afecten la visión que se establece al 2027.

4.3. Conclusiones

Al evaluar las fortalezas y debilidades para los indicadores de los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección se obtiene un puntaje de 2.25, indicando una posición ligeramente débil. Por lo tanto, el planeamiento estratégico debe aprovechar las fortalezas que se tienen como la estabilidad económica, las instituciones existentes para el desarrollo social de cada pilar, y los programas que ya se aplican, así como proponer mejoras o extensiones en ellos. Asimismo, contrarrestar las debilidades, las cuales giran especialmente alrededor de la corrupción y una administración inadecuada de los recursos que afecta a todos los indicadores en evaluación, así como la poca o nula cobertura de los programas sociales del Estado a las zonas más alejadas, donde, justamente, los indicadores tienen puntajes más críticos, como los departamentos de Loreto y Madre de Dios. La falta de acercamiento del Estado puede traducirse en ausencia absoluta o en presencia incompleta, con escasos recursos, como las postas médicas que no tienen la variedad de métodos anticonceptivos que puedan ser aceptados por la población, tanto de adultos como de adolescentes, no contribuyendo con el objetivo de la prevención de embarazos o satisfacción de métodos, incrementando además, las tasas de embarazo adolescente y mortalidad infantil.

Capítulo V: Intereses de Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección y Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2015) indicó que la teoría tridimensional de las naciones de Harmann (1957/1983) puede ser aplicada a las organizaciones. En el presente capítulo se desarrollan los aspectos que son fundamentales para los intereses de mejorar en el índice de progreso social en lo referente a Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección para proponer los objetivos de largo plazo que permitirán alcanzar la visión.

5.1. Intereses del Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

Los intereses del Perú que tienen relación con los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección del Índice de Progreso social son: (a) libertad de expresión, (b) títulos de propiedad, (c) derecho al voto, (d) organismos de base social, (e) planificación familiar, (f) embarazo adolescente, (g) bienes de uso público y (h) lucha anticorrupción

Libertad de Expresión: es un derecho fundamental para los ciudadanos del país, poder expresar sus ideas y formas de pensar libremente ayudan a tener un país donde se respeten los puntos de vista y que estos sirvan para entender y comprender las necesidades de la población, fomentando la discusión alturada y respetuosa.

Títulos de Propiedad: El derecho a la propiedad tanto urbana como rural es un derecho personal que tienen todos los ciudadanos para proteger sus bienes y sus intereses además de poder acceder a préstamos en el sistema financiero para por ejemplo tecnificar sus cultivos en las áreas rurales mediante el control y uso de plataformas de base de datos que permitan acceder a registros de propiedad en todas las zonas del país, con el fin de agilizar el catastro para asegurar la entrega de títulos de propiedad a los ciudadanos.

Derecho al Voto: es importante que la mayor parte de la población tenga acceso al DNI electrónico, este avance permitirá que más personas puedan acceder a esta tecnología de punta que beneficiará a los ciudadanos para evitar amenazas como, por ejemplo, la usurpación de identidad, y que se establezcan canales de votación virtuales (voto virtual descentralizado) para la participación de los ciudadanos en comicios electorales sin necesidad de desplazarse.

Organismos de Base Social: los pobladores tienen derecho a organizarse para poder en conjunto solucionar problemas sociales, actualmente estos organismos como el vaso de leche o club de madres ayudan a solucionar problemas de alimentación y nutrición de algunos sectores, sin embargo estos no gozan de un control y gestión que los ayuden a ser sostenibles en el tiempo y cumplan con su objetivo de ayuda social organizada.

Planificación familiar: actualmente los servicios de salud pública, a pesar de llegar a gran parte de los establecimientos del MINSA, no alcanzan a la mayoría de la población vulnerable como niños y adolescentes, o personas en edad reproductiva con necesidad de herramientas para realizar la planificación familiar.

Embarazo Adolescente: la prevención del embarazo adolescente es importante para el país, trabajar desde la educación es fundamental para poder prevenirlo, es fundamental dar a conocer los elementos de educación sexual relacionados con la prevención del embarazo adolescente y uso de métodos anticonceptivos a los adolescentes que cada año tienen una tendencia un inicio sexual más temprano.

Bienes de Uso Público: los ciudadanos tienen derecho a gozar de lugares de esparcimiento como parques y jardines, los cuales tienen que estar a su disposición y buen estado ya que esto motiva no solo la integración familiar que es el núcleo de la sociedad si no que permite la interacción entre los ciudadanos en lugares libres y accesibles que brinden las garantías para el libre esparcimiento.

Lucha Anticorrupción: la corrupción ha avanzado mucho y muy adentro de las instituciones públicas y privadas, a pesar de haber emprendido esfuerzos de lucha anticorrupción estos no han sido lo suficientemente severos y drásticos para poder eliminarla de raíz, es necesario que se tomen medidas de tolerancia cero y que se empiece a poner penas severas a las autoridades que incurran en actos de corrupción.

5.2. Potencial de Intereses del Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

En relación al aspecto demográfico, según el INEI, el Perú cuenta, actualmente, con 20'185,410 millones de electores, mismos que, para el 2021, se espera asciendan a 21'458,615 millones de electores con un crecimiento de 6.3% en la cantidad de electores, por lo cual se hace necesario fortalecer los sistemas de elección para favorecer la asistencia en los procesos electorales (INEI 2018a; INEI, 2018b). En relación al acceso a los servicios de salud, según INEI al 2013, solo el 62.3% de pobladores de zonas urbanas cuentan con acceso algún seguro de salud, mientras que en la zona rural se tiene un 75.1% de afiliados a algún seguro de salud, así también, las mujeres en edad fértil de 15 a 49 años que usan algún método anticonceptivo tradicional o moderno representan el 74% de la población en este grupo, adicionalmente, al 2016, se tiene un 12.7% de madres adolescentes o embarazadas por primera vez, de los cuales en el área urbana corresponde a 9.8%, mientras que en las áreas rurales este porcentaje asciende a 22.7%, información que indica que se tienen que establecer claramente las líneas de acción para atacar la problemática de cada uno de estos factores.

En relación al aspecto geográfico, el Perú es un país rico en diversidad; sin embargo, esta diversidad de zonas geográficas no favorece el fácil acceso a zonas rurales que carecen de vías de comunicación para llegar y establecer los mecanismos apropiados para fortalecer las políticas públicas de derechos políticos, derechos a la propiedad, disminución de madres adolescentes y demanda de métodos anticonceptivos. En relación al material estratégico

económico, es fundamental seguir con el desarrollo del país y crecimiento económico de los últimos años, lo cual permitirá tener mayores ingresos como país, incrementando la recaudación que, seguidamente, puede ser dirigida al gasto público con el objetivo de mejorar la sociedad, invirtiendo en nuevos programas sociales o en un alcance mayor de los existentes. El desarrollo tecnológico es fundamental para la mejora del índice de progreso social, el país no tiene mucho avance en tecnología que facilite, por ejemplo, los accesos a títulos de propiedad y catastro para tener mayores alcances en los objetivos del país.

En relación a la experiencia pasada, el país cuenta con una gran diversidad de culturas, las cuales tienen arraigadas sus propias costumbres de manera tal que, en algunos casos, se puede hacer difícil tratar de incentivar el uso de métodos anticonceptivos. Otra dificultad es el idioma de las comunidades nativas, así como las creencias religiosas, para lo cual es importante llegar al poblador con información clara, para que pueda tomar decisiones más objetivas, para su propio bienestar. El gobierno tiene establecidas las organizaciones responsables de dirigir las políticas públicas pero por la diversidad de actores requiere que se defina claramente las responsabilidades de ejecución, de manera que se puedan establecer prioridades que permitan el desarrollo social de la población. En relación al dominio militar, para el fortalecimiento de los índices de progreso social, su apoyo logístico es fundamental para poder alcanzar las zonas del país más alejadas, llevando hasta ellos las políticas de desarrollo e inclusión, así como los programas sociales para su beneficio de acuerdo a sus necesidades.

5.3. Principios Cardinales de Intereses de Índice de Progreso Social: Derechos

Personales y Libertad Personal y de Elección

Los principios cardinales para el índice de progreso social Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección se manifiestan por: (a) Influencia de terceras partes, (b) Los lazos pasados y presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) Conservación de enemigos.

Respecto a la Influencia de terceras partes, el Perú recibe influencia por los países que se encuentran en mejor posición en la región, como Chile, país que, según el Social Progress Imperative (SPI, 2017), se ubica en el puesto 16 en Derechos Políticos y en el puesto 29 en Libertad Personal y de Elección, mientras que Uruguay se ubica en el puesto 17 en Derechos Políticos y en Libertad Personal y de Elección. La influencia de estos países es positiva puesto que, al ser parte de la región, son modelos que pueden ser revisados para tomar las buenas prácticas y fortalecer las nuestras.

Los lazos pasados y presentes del Perú se refieren especialmente a la cultura compartida inca originaria del Perú, que abarcó gran parte del territorio de nuestros países vecinos. Actualmente, lo que une a Perú con sus vecinos son los acuerdos políticos como la Comunidad Andina o acuerdos económicos como los tratados de libre comercio con Chile, Estados Unidos, entre otros, y que, gracias a la globalización, hacen posible la influencia mundial que incluye las relaciones políticas y comerciales establecidas.

Respecto al contrabalance de intereses, en el progreso social no se aplica este concepto con los países de la región, debido a que el desarrollo de un país también influye en los resultados de la región, por lo que es importante establecer colaboraciones bilaterales o de grupos con el fin de compartir prácticas positivas en lo referente a los indicadores de progreso social en el Perú.

La conservación de los enemigos, por su parte, se refleja en la relación de competencia con Chile, uno de los principales rivales comerciales en la región y un país con el que Perú ha tenido conflictos no solo bélicos, sino también comerciales como disputas de origen de productos como el Pisco. Por ello, es importante realizar un seguimiento exhaustivo a dicho país debido a que es un referente de la región, y se puede establecer una sana competencia con él.

5.4. Matriz de Intereses de Índice de Progreso Social: Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección del Perú muestra los fines que se deben alcanzar para tener éxito. Los intereses organizacionales son “fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización” (D’Alessio, 2015, p. 216). La Tabla 26 menciona los intereses organizacionales correspondientes al presente planeamiento estratégico, y se muestran los países que tienen una influencia positiva o negativa para el logro de los mismos, como América del Sur, EEUU, Europa y Asia.

Tabla 26

Matriz de Intereses Organizacionales del Perú

Intereses Organizacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Libertad de expresión		(+)EEUU, Europa, Asia, América del Sur		
Títulos de propiedad		(+)EEUU, Europa, Asia, América del Sur		
Derecho al voto		(+)EEUU, Europa, Asia, América del Sur		
Organismos de base social		(+)América del Sur		
Planificación Familiar			(+)América del Sur	
Embrazo adolescente			(+)América del Sur	
Bienes de uso publico			(+)América del Sur	
Lucha anticorrupción		(+)EEUU, Europa, Asia, América del Sur (-) Venezuela		

Nota. (-)Interés opuesto, (+) Interés común. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 93-95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Se han elegido nueve objetivos de largo plazo, uno para cada uno de los componentes Índice de Progreso Social Regional del Perú del 2016. En el IPS 2017, para el componente Derechos Personales, se tienen los indicadores: libertad de expresión, título de propiedad urbano, título de propiedad rural, derechos políticos y derecho a la participación ciudadana; y para el componente Libertad Personal y de Elección se tienen los indicadores: uso de anticonceptivos, embarazo adolescente, corrupción y acceso a bienes de uso público.

Respecto a esto, se eligieron los siguientes indicadores que se encuentran en el Índice de Progreso Social del Perú 2016: (a) porcentaje de personas que consideran que existe poco o nada libertad de expresión, (b) porcentaje de hogares urbanos que tienen título de propiedad, (c) porcentaje de hogares rurales que tienen título de propiedad, (d) porcentaje de electores que no asisten a votar (ausentismo), (e) porcentaje de peruanos que pertenecen a una organización de base social, (f) porcentaje de mujeres que utilizan cualquier método anticonceptivo, (g) porcentaje de adolescentes que ya son madres o están embarazadas por primera vez, (h) porcentaje de peruanos con acceso a bienes de uso público, e (i) porcentaje de peruanos víctimas de pedido de sobornos (IPSRP, 2016). Es importante señalar que para la elaboración de los OLP se ha tomado en cuenta como año base el 2014.

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2027, la población que considere que existe poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 fue de 68.86%.
- Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas contarán con títulos de propiedad. En el 2014 fue de 69.39%.
- Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Al 2027, la población de las zonas rurales que cuente con título de propiedad será de 50%. En el 2014 fue de 13.85%.

- Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Al 2027, los electores que no asistan a votar serán el 12%. En el 2014 fueron el 16.17%.
- Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Al 2027, los peruanos que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 fueron el 8.06%.
- Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Al 2027, las mujeres unidas en edad fértil que tendrán acceso a métodos anticonceptivos serán el 80%. En el 2014 el porcentaje fue de 74.60%.
- Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7). Al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez serán el 10%. En el 2014 fueron el 14.60%.
- Objetivo de Largo Plazo 8 (OLP8). Al 2027, los peruanos que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 fueron el 71.03%.
- Objetivo de Largo Plazo 9 (OLP9). Al 2027, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán de 25%. En el 2014 fue de 36.49%.

5.6. Conclusiones

El análisis de la teoría tridimensional de las naciones nos permite evaluar cuáles son los intereses del país para el índice de progreso social relacionados con los Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección, encontrando los factores de éxito que se requieren para mejorar los indicadores de estos componentes, y tomando en cuenta los intereses que son: mejorar la educación, mejorar el acceso a salud pública, incrementar el desarrollo tecnológico, mantener el crecimiento económico, y mejorar las vías de comunicación. Con la información que se ha desarrollado, y el análisis de los factores observados, se ha planteado los objetivos de largo plazo que permitirán alcanzar la visión al 2027.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se deciden y eligen de estrategias por las cuales se logran los objetivos y se alcanza la visión. De acuerdo con D'Alessio (2015), la primera fase del proceso estratégico se denomina formulación, y tiene como punto final la elección de las estrategias que se desarrollarán en el presente capítulo; la segunda fase, denominada emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho, “se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (D'Alessio, 2015, p.266). Finalmente, la fase 3, denominada “fase de salida o de la decisión estratégica”, es la etapa donde se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas (D'Alessio, 2015, p.267).

Las estrategias se construyen usando la Matriz FODA para luego ser analizadas con las siguientes matrices: (a) Matriz PEYEA, (b) Matriz Interna Externa, (c) Matriz Gran Estrategia, (d) Matriz de Decisión Estratégica, (e) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (f) Matriz de Rumelt, (g) Matriz de Ética, (h) Matriz OLP vs Estrategias, y (i) Matriz Posibilidades de los Competidores.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Al respecto de la Matriz FODA, ver Tabla 27, “es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida” (D'Alessio, 2015, p. 271). Esta matriz se construye utilizando las oportunidades y amenazas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Capítulo III, las cuales se cruzan con las fortalezas y debilidades de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del capítulo IV, obteniendo cuatro cuadrantes y cuyas estrategias contenidas son las siguientes: (a) Estrategias FO-Explotar, (b) Estrategias FA-Confrontar, (c) Estrategias DO-Buscar, y (d) Estrategias DA-Evitar.

Tabla 27

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima razonablemente abierto y favorable a la libertad de expresión 2. Existencia de un organismo responsable de la titulación urbana (COFOPRI) 3. Gobiernos Locales financian a las organizaciones de base social 4. Existen políticas de planificación familiar lideradas por el MINSA (entrega gratuita de métodos anticonceptivos modernos) 5. Existen políticas de prevención del embarazo adolescente lideradas por el MINSA 6. Gobiernos locales cuentan con presupuestos para la gestión bienes de uso público 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de actores que dificulta la planificación, ejecución y seguimiento de los objetivos del Índice de progreso social regional 2. Corrupción en todos los niveles del Estado 3. Mala administración de recursos en las organizaciones de bases sociales 4. Bajo nivel educativo como causa de embarazo adolescente 5. Falta de un plan estratégico de lucha anticorrupción y sanciones severas para estos actos 6. Deficiente administración de los bienes de uso público por parte de los gobiernos locales 7. Falta de profesionales capacitados involucrados para los puestos público 8. Falta de establecimientos de salud y educación que lleguen a todos los peruanos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del presupuesto para la inversión pública debido al crecimiento económico 2. Subscripción en acuerdos internacionales que favorecen los derechos personales y de libertad y de elección (Chapultepec, Transparencia Internacional, CIDH) 3. Avances en desarrollo tecnológico para el voto electrónico y desarrollo urbano y rural 4. Acceso a redes sociales para libertad de expresión y denunciar corrupción 5. Incremento del presupuesto para la inversión pública debido al crecimiento económico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar mejoras en la gestión de los procesos para el control y seguimiento del financiamiento de los organismos sociales de base (F3, O1) 2. Implementar sistemas informáticos para mejorar el servicio de titulación rural y urbana (F2, O1, O3, O5) 3. Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado (F6, O1) 4. Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas (F1, F2, F3,F4,F5,F6, O1,O3, O4) 5. Formar alianzas estratégicas con instituciones privadas nacionales para desarrollar campañas a favor de los Derechos Personales y la Libertad Personal y de Elección en la población. (F1, F2, F3, F4,F5, O1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 O1, O2, O3, O4) 11. Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú (D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8, O1, O2)b
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausentismo de pobladores a votar por lejanía y recursos 2. Tendencia mundial de iniciación temprana de relaciones sexuales por los adolescentes 3. Altos niveles de corrupción a nivel Latinoamérica 4. Inestabilidad política peruana que genera interrupción de las políticas de Estado 5. Creencias religiosas y culturales en contra de políticas de planificación familiar 6. Riesgos de desastres naturales que impidan el acceso a bienes de uso público 7. Narco terrorismo que afecta las políticas públicas y estimula la corrupción 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional (F1, A1) 7. Establecer alianzas y convenios con instituciones u organismos internacionales (Transparencia Internacional, ONU, entre otros) para contrarrestar la corrupción (F1, A3, A7) 8. Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A4, A6) 9. Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos (F4, F5, A2, A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana (D2,D5, A3) 13. Ejecutar programas de capacitación en educación sexual y planificación familiar en las poblaciones más alejadas y/o en situación de extrema pobreza (D4, D7, D8, A2) 14. Implementar medidas de contingencia ante desastres naturales y planes de reconstrucción para una respuesta más efectiva y rápida (A6, D1) 15. Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado (A3,A4,D6)

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

Según D'Alessio (2015) la matriz PEYEA de Dickel propuesta en el año 1984 tiene el propósito de determinar la postura estratégica de una organización, a través de sus dos ejes que combinan los factores desde el punto de vista de la posición estratégica externa e interna, analizando las fortalezas de estabilidad del entorno y de la industria, así como la posición financiera y estratégica de una organización. Para el análisis PEYEA del presente planeamiento estratégico se ha considerado las otras necesidades de progreso social y de otros tipos como competidores, dado que el presupuesto del Estado debe distribuirse entre ellas y los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, ver Tabla 28.

Tabla 28

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

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la Estabilidad del entorno (EE)	Puntaje	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Puntaje
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	3
	3	4. Capital requerido versus capital disponible	4
4. Rango de precios de los productos competitivos		5. Flujo de caja	4
5. Barreras de entrada al mercado	3	6. Facilidad de salida al mercado	0
6. Rivalidad/presión competitiva	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	8. Rotación de inventarios	4
8. Presión de los productos sustitutos	5	9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio -6	-2.38	Promedio	3.67
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	3
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	3
	3	6. Utilización de capacidad de los competidores	2
6. Intensidad de capital		7. Conocimiento tecnológico	3
7. Facilidad de entrada al mercado	4	8. Integración vertical	4
8. Productividad/utilización de capacidad	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
9. Poder de negociación de los productores	3		
Promedio	3.00	Promedio -6	-2.67

En la Figura 10 se puede observar la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) donde para el índice de progreso social relacionado con los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, obtuvo puntajes de 0.33 y 1.29 en las coordenadas x , y , respectivamente, ubicándose de manera equilibrada en los cuatro cuadrantes, con un ligero predominio en el cuadrante agresivo conformado por la fortaleza financiera y la fortaleza de la industria. Por ello, las estrategias elegidas son una combinación de los diversos tipos de estrategia, con un ligero predominio de la búsqueda de nuevas oportunidades y ampliación del mercado (que corresponde a los peruanos a los que llega el progreso social). El factor crítico a cuidar con mayor predominio es la entrada de nuevos competidores, a quienes puede designárseles mayores presupuestos que a los actores o instituciones encargadas de administrar los indicadores de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, como los ministerios relacionados a otras necesidades de progreso social o de otro tipo (D'Alessio, 2015).

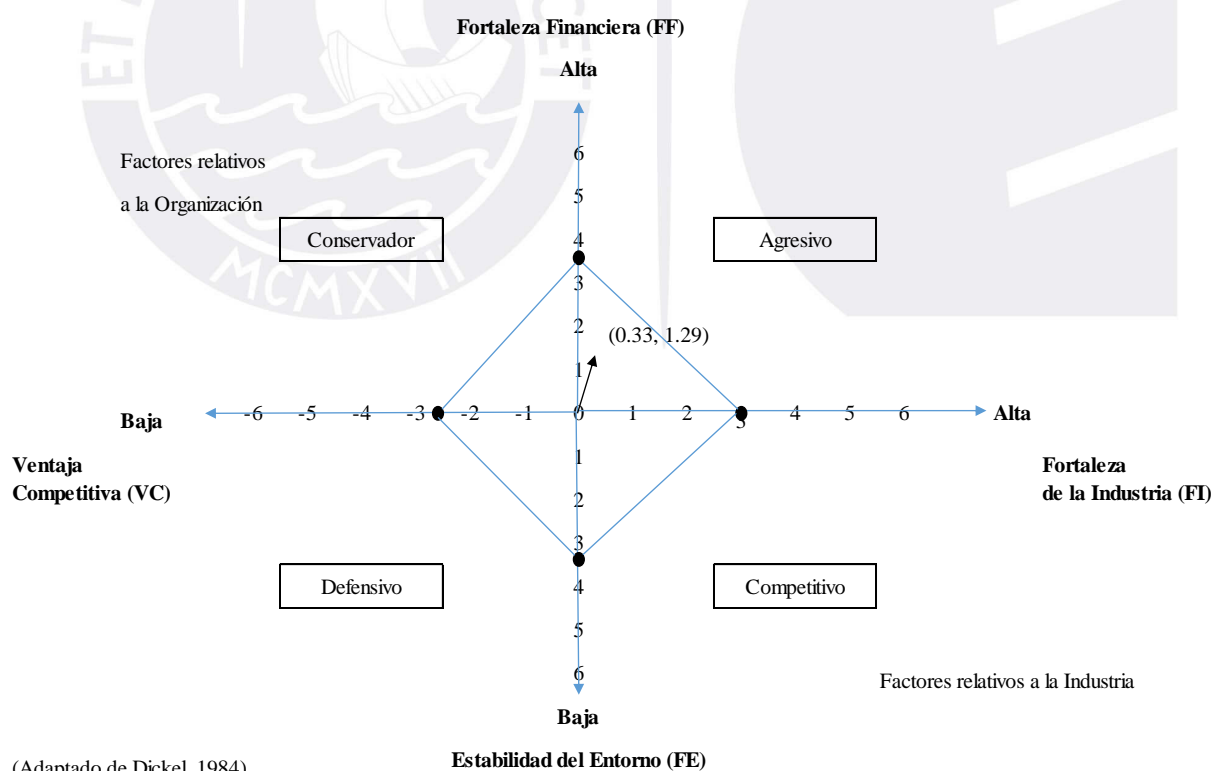


Figura 10. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev, p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias a implementar son las siguientes:

- E1: Implementar mejoras en la gestión de los procesos para el control y seguimiento del financiamiento de los organismos sociales de base.
- E2: Implementar sistemas informáticos para mejorar el servicio de titulación rural y urbana.
- E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.
- E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.
- E5: Formar alianzas estratégicas con instituciones privadas nacionales para desarrollar campañas a favor de los Derechos Personales y la Libertad Personal y de Elección en la población.
- E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.
- E7: Establecer alianzas y convenios con instituciones u organismos internacionales (Transparencia Internacional, ONU, entre otros) para contrarrestar la corrupción.
- E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.
- E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.
- E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.
- E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.

- E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.
- E13: Ejecutar programas de capacitación en educación sexual y planificación familiar en las poblaciones más alejadas y/o en situación de extrema pobreza.
- E14: Implementar las medidas de contingencia ante desastres naturales y planes de reconstrucción para una respuesta más efectiva y rápida.
- E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.

6.3. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna y externa considera los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, los cuales dan lugar a las dimensiones para construir la matriz IE. Según D'Alessio (2015), cada dimensión o eje se divide en tres segmentos, clasificándolos como débil, promedio y fuerte, construyendo una matriz de nueve celdas. En el análisis realizado a los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, los resultados obtenidos de la matriz EFE (1.86) y la matriz EFI (2.25), ver Figura 11, posiciona a estos componentes en la celda VIII, cuya descripción corresponde a Cosechar, lo cual recomienda estrategias de atrincheramiento o desinversión (D'Alessio, 2015); sin embargo, para el caso de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, se han seleccionado las siguientes estrategias por considerarse las más relevantes:

- E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.
- E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.
- E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.

- E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.
- E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.
- E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.
- E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.
- E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.
- E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.

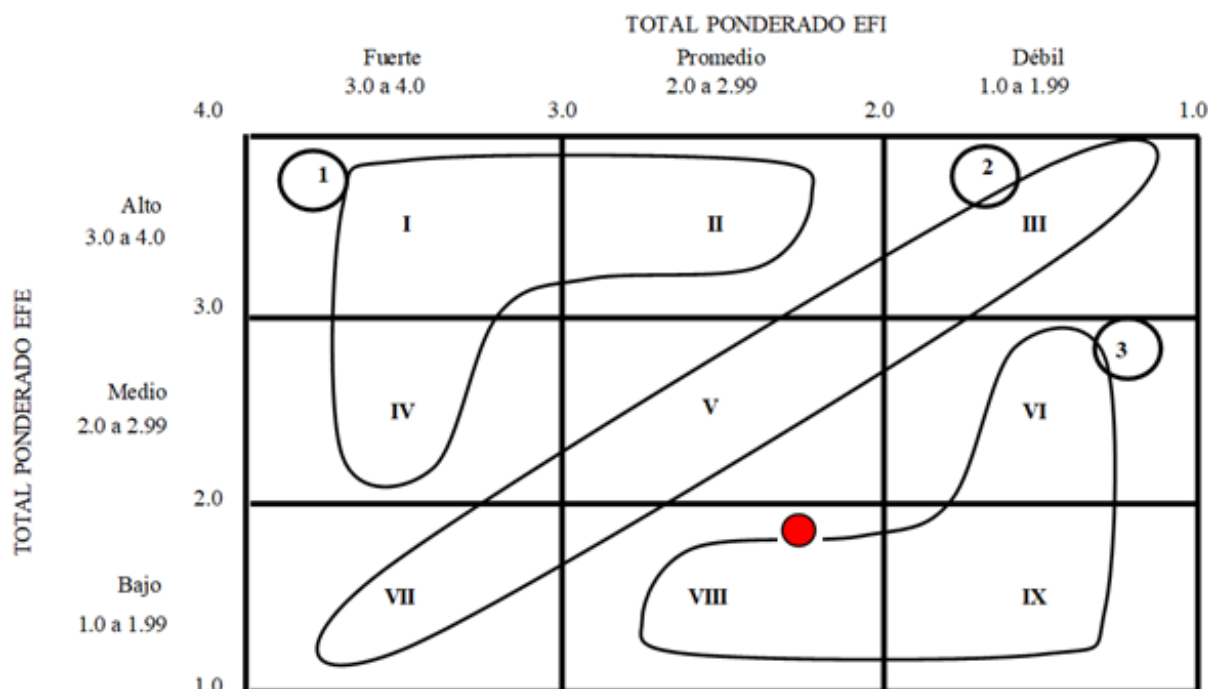


Figura 11. Matriz Interna Externa (MIE) de los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev, p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En relación a la matriz de la gran estrategia (MGE), ambos componentes se ubican en el cuadrante superior derecho, considerándose la posición competitiva como relativamente fuerte debido a que a pesar de competir por el presupuesto del Estado y aprobación de proyectos con diversas necesidades de diferentes ministerios y demás instituciones, las necesidades de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección reciben atención y recursos de forma regular. Respecto al mercado, se considera como de rápido crecimiento porque aún hay muchos peruanos a los que se necesita llegar con el progreso social en Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, logrando una mayor cobertura sobre todo en las zonas alto andinas, ceja de selva y selva, lo cual queda demostrado en los indicadores del Índice de Progreso Social Regional de 2016, donde se evidencia que el alcance actual es bajo y hay mucho espacio para crecer. Es por ello que en el Perú, para el índice de progreso social, los factores estudiados se encuentran en el cuadrante I como se observa en la Figura 12.

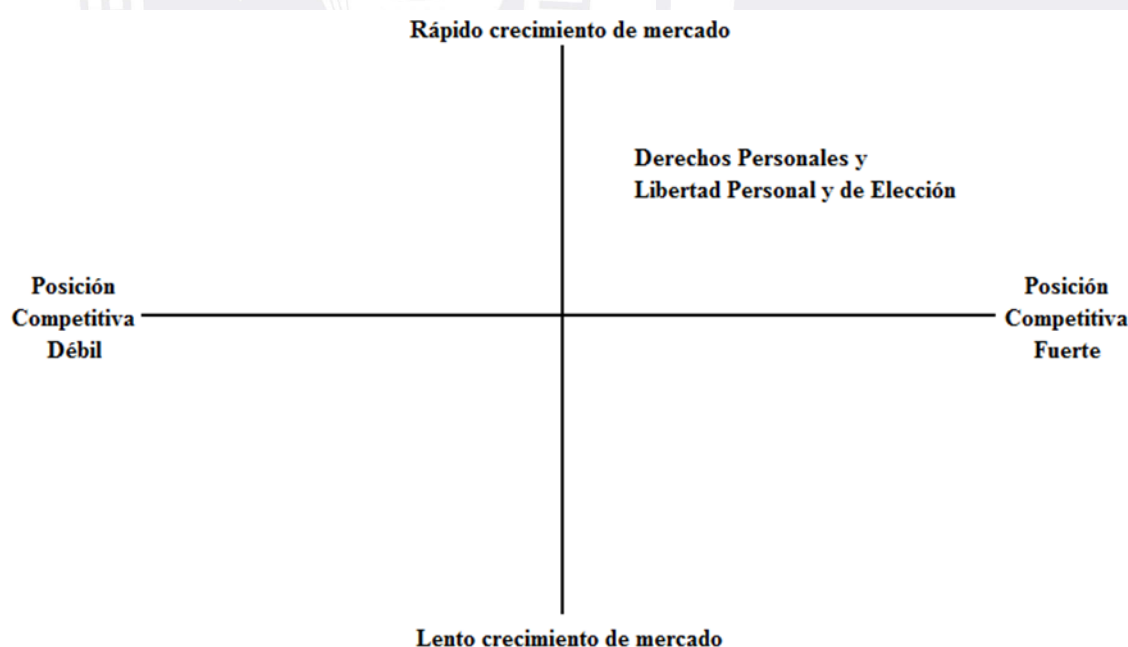


Figura 12. Matriz de la Gran Estrategia. (GE) Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev, p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Conforme a estos resultados, las estrategias correspondientes según D'Alessio (2015) son aquellas de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica. Todas las estrategias elaboradas están en alguno de estos grupos y son:

- E1: Implementar mejoras en la gestión de los procesos para el control y seguimiento del financiamiento de los organismos sociales de base.
- E2: Implementar sistemas informáticos para mejorar el servicio de titulación rural y urbana.
- E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.
- E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.
- E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.
- E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.
- E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.
- E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.
- E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.
- E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.

- E13: Ejecutar programas de capacitación en educación sexual y planificación familiar en las poblaciones más alejadas y/o en situación de extrema pobreza.
- E14: Implementar las medidas de contingencia ante desastres naturales y planes de reconstrucción para una respuesta más efectiva y rápida.
- E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.

6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica conglogera las estrategias resultantes de las matrices FODA, PEYEA, IE y la GE a fin de determinar aquellas estrategias que tengan mayor frecuencia (ver Tabla 29). Para el caso del presente planeamiento estratégico, se ha seleccionado aquellas estrategias con cuatro repeticiones, las cuales se mencionan a continuación:

- E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.
- E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.
- E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.
- E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.
- E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.
- E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.

- E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.
- E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.
- E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.

6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE, es la fase tres del marco analítico de la formulación de las estrategias, esta técnica permite objetivamente determinar cuáles de ellas son las mejores, tomando en cuenta la identificación de factores determinantes de éxito (D'Alessio, 2015). El análisis de las estrategias se realiza en relación a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades extraídas de la matriz FODA. Como resultado, se observa que cuatro de las estrategias han obtenido un puntaje mayor a 5.00 (ver Tabla 30), lo cual evidencia su sincronización sobresaliente con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en el análisis interno y externo, logrando aprovechar de las fortalezas y oportunidades, o confrontar las debilidades y amenazas de manera eficiente.

- E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.
- E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.
- E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.
- E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana. En el caso de esta estrategia, la relación con varios de los elementos es a mediano o largo plazo, pensando en el futuro del país.

- E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.

Tabla 29
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	IE	GE	Repite
E1 Implementar mejoras en la gestión de los procesos para el control y seguimiento del financiamiento de los organismos sociales de base.	Integración vertical hacia adelante.	X	X		X	3
E2 Implementar sistemas informáticos para mejorar el servicio de titulación rural y urbana.	Desarrollo de producto.	X	X		X	3
E3 Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.	Penetración en el mercado.	X	X	X	X	4
E4 Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.	Penetración en el mercado.	X	X	X	X	4
E5 Formar alianzas estratégicas con instituciones privadas nacionales para desarrollar campañas a favor de los Derechos Personales y la Libertad Personal y de Elección en la población.	Aventura conjunta.	X	X			2
E6 Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X	4
E7 Establecer alianzas y convenios con instituciones u organismos internacionales (Transparencia Internacional, ONU, entre otros) para contrarrestar la corrupción.	Aventura conjunta.	X	X			2
E8 Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	Integración vertical hacia adelante.	X	X	X	X	4
E9 Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.	Penetración de mercado.	X	X	X	X	4
E10 Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	Integración Horizontal.	X	X	X	X	4
E11 Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	Integración Horizontal.	X	X	X	X	4
E12 Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X	4
E13 Ejecutar programas de capacitación en educación sexual y planificación familiar en las poblaciones más alejadas y/o en situación de extrema pobreza.	Penetración en el mercado.	X	X		X	3
E14 Implementar las medidas de contingencia ante desastres naturales y planes de reconstrucción para una respuesta más efectiva y rápida.	Desarrollo de producto.	X	X		X	3
E15 Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X	4

Estas estrategias cubren más aspectos del alcance del planeamiento estratégico, y ello les permite obtener un mayor puntaje. Sin embargo, las otras estrategias, aunque con una calificación menor a 5.0, también se consideran como retenidas, debido a que son soluciones que se centran adecuadamente a los problemas que tratan de resolver, aunque de forma más específica, con sesgo en alguna o algunas de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas pero aprovechando eficazmente esa inclinación.

6.7. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), la matriz de Rumelt es una herramienta que se utiliza para revisar la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias a fin de que se garantice el éxito al implementarlas. Aunque parezca obvio que estas cualidades deben acompañar a una estrategia en todos los casos, es importante verificarlo de forma explícita pues en un planeamiento estratégico, lo evidente puede quedar desplazado por la subjetividad de los planificadores, por lo cual es necesaria la aplicación de la matriz de Rumelt como herramienta formal de evaluación, aplicada con objetividad, cuestionando las estrategias una a una en cada aspecto. La Tabla 31 presenta las estrategias retenidas en la MCPE y se recomienda que se implementen todas.

6.8. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética es muy importante porque permite revisar, desde un punto de vista ético, si las estrategias cumplen con aspectos relacionados con los derechos, la justicia y los fines utilitarios (D'Alessio, 2015). Toda estrategia debe regirse a la ética, y descartarse definitiva y contundentemente cualquier estrategia que no cumpla alguno de los atributos evaluados en la matriz de ética, a pesar de parecer muy eficiente para llegar a la visión, ya que si persiste, el planificador estratégico adopta una posición de gran peligro para la sociedad que debe evitarse totalmente, especialmente si se vulneran los derechos y la justicia. La Tabla 32 presenta el análisis, donde todas las estrategias han tenido resultados satisfactorios, sin conflicto alguno con los derechos, la justicia o los fines utilitarios.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.		E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.		E6. Implementar el voto electrónico descentralizado a nivel nacional (F1, A1).		E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.		E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.		E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.		E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.		E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.		E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																			
1. Clima razonablemente abierto y favorable a la libertad de expresión	0.100	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2. Existencia de un organismo responsable de la titulación urbana (COFOPRI)	0.075	1	0.08	3	0.23	1	0.08	4	0.30	1	0.08	4	0.30	4	0.30	1	0.08	4	0.30
3. Gobiernos Locales financian a las organizaciones de base social	0.050	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
4. Existen políticas de planificación familiar lideradas por el MINSA (entrega gratuita de métodos anticonceptivos modernos)	0.050	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
5. Existen políticas de prevención del embarazo adolescente lideradas por el MINSA	0.075	1	0.08	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	4	0.30	1	0.08	4	0.30
6. Gobiernos locales cuentan con presupuestos para la gestión bienes de uso público	0.100	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Debilidades																			
1. Diversidad de actores que dificulta la planificación, ejecución y seguimiento de los objetivos del Índice de progreso social regional	0.100	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
2. Corrupción en todos los niveles del Estado	0.075	4	0.30	2	0.15	2	0.15	4	0.30	2	0.15	4	0.30	3	0.23	4	0.30	4	0.30
3. Mala administración de recursos en las organizaciones de base sociales	0.050	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
4. Bajo nivel educativo como causa de embarazo adolescente	0.050	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
5. Falta de un plan estratégico de lucha anticorrupción y sanciones severas para estos actos	0.075	4	0.30	1	0.08	2	0.15	3	0.23	2	0.15	3	0.23	2	0.15	4	0.30	4	0.30
6. Deficiente administración de los bienes de uso público por parte de los gobiernos locales	0.050	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20
7. Falta de profesionales capacitados involucrados para los puestos público	0.100	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
8. Falta de establecimientos de salud y educación que lleguen a todos los peruanos	0.050	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15
Oportunidades																			
1. Incremento del presupuesto para la inversión pública debido al crecimiento económico.	0.150	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60
2. Suscripción en acuerdos internacionales que favorecen los derechos personales y de libertad y de elección (Chapultepec, Transparencia Internacional, CIDH)	0.150	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45
3. Avances en desarrollo tecnológico para el voto electrónico y desarrollo urbano y rural	0.030	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	3	0.09
4. Acceso a redes sociales para libertad de expresión y denunciar corrupción	0.070	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Amenazas																			
1. Ausentismo de pobladores a votar por lejanía y recursos	0.050	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
2. Tendencia mundial de iniciación temprana de relaciones sexuales por los adolescentes	0.130	1	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26	1	0.13
3. Altos niveles de corrupción a nivel Latinoamérica	0.130	2	0.26	1	0.13	1	0.13	4	0.52	1	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52
4. Inestabilidad política peruana que genera interrupción de las políticas de Estado	0.100	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Creencias religiosas y culturales en contra de políticas de planificación familiar	0.030	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
6. Riesgos de desastres naturales que impidan el acceso a bienes de uso público	0.030	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06
7. Narco terrorismo que afecta las políticas públicas y estimula la corrupción	0.130	4	0.52	1	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52
Total	2.000		4.40		4.56		4.62		6.92		4.62		6.92		5.89		5.00		6.83

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 301.

Tabla 31

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E3 Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E4 Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6 Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E8 Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E9 Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10 Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11 Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E12 Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E15 Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 305.

Tabla 32

Matriz de Ética (ME)

	E3	E4	E6	E8	E9	E10	E11	E12	E15
Derechos	Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.	Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.	Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.	Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.	Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.	Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.
1. Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Neutro	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Neutro	Promueve
3. Impacto en el derecho a libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4. Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
7. Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia									
8. Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9. Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10. Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo									
11. Fines y resultados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12. Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 308.

6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según D'Alessio (2015):

“Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias” (p. 308).

En la Tabla 33 se puede observar la matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC). Después de la aplicación de cada una de las matrices a las 15 estrategias planteadas, nueve de ellas se han retenido y seis se han dejado como estrategias secundarias o de contingencia.

6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), después de elaborar las matrices y seleccionar las estrategias, debe verificarse que se encuentran alineadas con los objetivos de largo plazo, para detectar cuáles de estos OLP se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. En la Tabla 34 se aprecian estas relaciones y se verifica que todos los objetivos de largo plazo tienen asociadas estrategias para alcanzarlos, y que todas las estrategias sirven para uno o varios objetivos de largo plazo, esta relación bidireccional es clave para asegurar la consistencia y lógica del planeamiento estratégico.

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

Esta matriz nos ayuda a adelantar las posibles reacciones que puedan tener nuestros competidores o sustitutos. En el caso del presente planteamiento estratégico, Perú, en los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, compite con Chile, Uruguay y Brasil en cuanto a su posición en el ranking mundial. Cabe resaltar que es una competencia positiva para todos los participantes, porque busca que el progreso social se desarrolle en todos los países. Es favorable que entre los competidores se imite o copie las

iniciativas siempre y cuando se valide y corrobore que brindará mayores oportunidades de progreso social a las personas. En algunas de las estrategias la relación que puede generarse es de cooperación, como en el caso de la estrategia 15, de mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado, ya que actualmente hay redes de corrupción que escapan a los límites del territorio nacional. La Tabla 35 presenta las posibles reacciones de estos países.

Tabla 33

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas
E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.
E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.
E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.
E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.
E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.
E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.
E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.
E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.
E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.
Estrategias de Contingencia
E1: Implementar mejoras en la gestión de los procesos para el control y seguimiento del financiamiento de los organismos sociales de base.
E2: Implementar sistemas informáticos para mejorar el servicio de titulación rural y urbana.
E5: Formar alianzas estratégicas con instituciones privadas nacionales para desarrollar campañas a favor de los Derechos Personales y la Libertad Personal y de Elección en la población.
E7: Establecer alianzas y convenios con instituciones u organismos internacionales (Transparencia Internacional, ONU, entre otros) para contrarrestar la corrupción.
E13: Ejecutar programas de capacitación en educación sexual y planificación familiar en las poblaciones más alejadas y/o en situación de extrema pobreza.
E14: Implementar las medidas de contingencia ante desastres naturales y planes de reconstrucción para una respuesta más efectiva y rápida.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 309.

Tabla 34

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión									
Al 2027 el Perú se encontrará en el nivel medio alto (mayor o igual a 65) respecto a sus Derechos Personales y en el nivel alto (mayor o igual a 75) en Libertad Personal y de Elección del Índice de Progreso Social Regional del Perú.									
Intereses Organizacionales	Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2027, la población que considere que existe poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 fue de 68,86%.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas contarán con títulos de propiedad. En el 2014 fue de 69,39%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Al 2027, la población de las zonas rurales que cuente con título de propiedad será el 50%. En el 2014 fue el 13,85%.	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Al 2027, los electores que no asistan a votar serán el 12%. En el 2014 fueron el 16,17%.	Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Al 2027, los peruanos que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 fueron el 8,06%.	Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Al 2027, las mujeres unidas en edad fértil que tendrán acceso a métodos anticonceptivos serán el 80%. En el 2014 el porcentaje fue de 74,60%.	Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7). Al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez serán el 10%. En el 2014 fueron el 14,60%.	Objetivo de Largo Plazo 8 (OLP8). Al 2027, los peruanos que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 fueron el 71,03%.	Objetivo de Largo Plazo 9 (OLP9). Al 2027, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán de 25%. En el 2014 fue de 36,49%.
Estratégicas específicas									
E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.								X	
E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.		X	X		X	X	X	X	
E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.				X					
E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.						X	X		
E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.									X
E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación. p. 310.

Tabla 35

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias Específicas	Chile	Uruguay	Brasil
E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.	Copiar modelo	Copiar modelo	Copiar modelo
E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.	Copiar modelo	Copiar modelo	Copiar modelo
E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.	Copiar modelo	Copiar modelo	Ninguno
E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	Imitar el modelo	Imitar el modelo	Imitar el modelo
E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.	Copiar modelo	Copiar modelo	Copiar modelo
E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	Cooperación	Cooperación	Cooperación
E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	Cooperación	Cooperación	Cooperación
E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.	Imitar el modelo	Imitar el modelo	Imitar el modelo
E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.	Cooperación	Cooperación	Cooperación

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 311.

6.12 Conclusiones

Durante la construcción del proceso estratégico se han desarrollado las matrices que han permitido realizar un análisis de todo el contexto interno y externo del país para el índice de progreso social en relación a los Derechos Personales y la Libertad Personal y de Elección, lo cual llevó a seleccionar las estrategias que conducirán al país al progreso social de los peruanos a partir de la implementación, seguimiento y control de las estrategias seleccionadas, que son las siguientes: (a) Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado, (b) Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas, (c) Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional, (d) Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad, (e) Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos, (f) Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social, (g) Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú, (h) Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana, y (i) Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.

Con estas estrategias como base, se realiza la implementación estratégica, en la que se definen los objetivos de corto plazo que permiten llegar a los objetivos de largo plazo, así también se establecen los mecanismos de evaluación estratégica, haciendo uso del tablero de comando con sus perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes y financiero, con el propósito de controlar que el planeamiento estratégico se lleve a cabo cumpliendo con los objetivos de corto y largo plazo definidos y contrarrestar sus posibles desviaciones.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015), este capítulo consiste en explicar la puesta en marcha de la implementación estratégica, lo cual implica transformar el plan estratégico en acciones que ayuden a cumplir los objetivos de corto plazo (OCP), los que llevarán, finalmente, al cumplimiento de los OLP, considerando, en todo momento, los valores, el código de ética y la cultura organizacional. En este sentido, para garantizar el éxito de la implementación, se presentan los OCP, las políticas que se tienen que aplicar a cada estrategia, los recursos necesarios y la estructura organizacional. Asimismo, es necesario contar con un liderazgo eficaz, que promueva una gestión del cambio del recurso humano, que cuide del medio ambiente y de la ecología, y actúe siempre con responsabilidad social

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son los objetivos específicos que apoyados con las estrategias sirven para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Estos objetivos de corto plazo servirán de guía durante la implementación estratégica y deberán permitir una medición segura a fin de garantizar la eficacia y eficiencia del proceso de implementación en el transcurso del tiempo.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2027, la población que considere que existe poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 fue de 68,86%.

- **Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP1.1).** Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Moquegua, La Libertad, Ayacucho, Cajamarca, Apurímac, Lima Metropolitana, Callao, Lima Provincias y Huánuco que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 61.4% y 67.62%.
- **Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP1.2).** Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de San Martín, Piura, Amazonas, Loreto, Arequipa, Ucayali,

Lambayeque y Puno que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 67.63% y 75.36%.

- *Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP1.3)*. Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Ica, Tacna, Ancash, Cusco, Junín, Madre de Dios, Pasco y Tumbes que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 75.36% y 85.06%.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas contarán con títulos de propiedad. En el 2014 fue de 69,39%.

- *Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP2.1)*. Del 2017 al 2020, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Junín, Apurímac, Ayacucho, Cusco, San Martín y Lima Metropolitana, contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 65.25% y 71.80%.
- *Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP2.2)*. Del 2021 al 2023, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Puno, Huancavelica, Madre de Dios, Loreto, Piura y Cajamarca contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 58.04% y 65.19%.
- *Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP2.3)*. Del 2024 al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Amazonas, Pasco, Ucayali, Lima Provincias, Huánuco y Tumbes contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 33.33% y 57.54%.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Al 2027, la población de las zonas rurales que cuente con título de propiedad será 50%. En el 2014 fue el 13,85%.

- *Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP3.1)*. Del 2017 al 2020 los pobladores de las zonas rurales de San Martín, Tacna, Lambayeque, Ayacucho, Arequipa y Lima

Provincias, contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 27.32% y 37.76%.

- *Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP3.2)*. Del 2021 al 2023 los pobladores de las zonas rurales de Loreto, Huánuco, Pasco, La Libertad, Junín, Ancash y Madre de Dios, contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 11.35% y 19.22%.
- *Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP3.3)*. Del 2024 al 2027 los pobladores de las zonas rurales de Puno, Amazonas, Cusco, Cajamarca, Apurímac, Huancavelica, Piura, y Ucayali, contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 1.51% y 11.31%.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Al 2027, el porcentaje de electores que no asista a votar no será mayor de 12%. En el 2014 fueron el 16,17%.

- *Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1)*. En las elecciones presidenciales del 2021 el porcentaje de electores que no asista a votar no será mayor a 14%.
- *Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2)*. En las elecciones municipales del 2022 el porcentaje de electores que no asista a votar no será mayor a 13%.
- *Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3)*. En las elecciones presidenciales del 2026 el porcentaje de electores que no asista a votar no será mayor a 12%.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Al 2027, los peruanos que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 fueron el 8,06%.

- *Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP5.1)*. Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de La Libertad, Lima provincias, Tacna, Cusco, Junín, San Martín y Amazonas que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 8.06% y 14.65%.

- *Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP5.2)*. Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Tumbes, Ica, Apurímac, Lambayeque, Huánuco, Puno y Arequipa que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 2.97% y 7.58%.
- *Objetivo de Corto Plazo 5.3 (OCP5.3)*. Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Pasco, Callao, Lima Metropolitana, Ucayali, Loreto, Madre de Dios y Huancavelica que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 0.12% y 1.36%.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Al 2027, las mujeres unidas en edad fértil que tendrán acceso a métodos anticonceptivos serán el 80%. En el 2014 el porcentaje fue de 74,60%.

- *Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP6.1)*. Del 2017 al 2020 las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Huánuco, Cajamarca, San Martín, Ica, Piura y Cusco tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 77.40% y 79.10%.
- *Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP6.2)*. Del 2021 al 2023 las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Amazonas, Junín, La Libertad, Huancavelica, Tacna, Moquegua, Tumbes, Arequipa, Apurímac y Lima Metropolitana tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 72.80% y 75.90%.
- *Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP6.3)*. Del 2024 al 2027 las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Loreto, Ucayali, Ayacucho, Puno, Pasco, Callao, Madre de Dios, Lambayeque y Ancash tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 62.80% y 72.40%.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7). Al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez serán el 10%. En el 2014 fueron el 14,60%.

- **Objetivo de Corto Plazo 7.1 (OCP7.1).** Del 2017 al 2020 las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Pasco, Ancash, Callao, Puno, Lima Metropolitana, Tacna, Apurímac y Junín se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 13.90% y 10.50%.
- **Objetivo de Corto Plazo 7.2 (OCP7.2).** Del 2021 al 2023 las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Lima Provincias, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Ayacucho, Piura, La Libertad y Cusco se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 18.20% y 14.60%.
- **Objetivo de Corto Plazo 7.3 (OCP7.3).** Del 2024 al 2027 las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Loreto, Amazonas, Madre de Dios, San Martín, Tumbes, Ucayali e Ica se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 30.40% y 20.10%.

Objetivo de Largo Plazo 8 (OLP8). Al 2027, los peruanos que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 fueron el 71,03%.

- **Objetivo de Corto Plazo 8.1 (OCP8.1).** Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Ayacucho, Ancash, Puno, La Libertad, Huancavelica Moquegua y Lambayeque que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno

cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 62.66% y 71.18%.

- *Objetivo de Corto Plazo 8.2 (OCP8.2)*. Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Cusco, Pasco, Apurímac, Madre de Dios, Junín y San Martín que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 54.88% y 63.19%.
- *Objetivo de Corto Plazo 8.3 (OCP8.3)*. Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Lima provincias, Loreto, Cajamarca, Amazonas, Huánuco y Ucayali que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 51.0% y 54.67%.

Objetivo de Largo Plazo 9 (OLP9). Al 2027, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán el 25%. En el 2014 fue de 36,49%.

- *Objetivo de Corto Plazo 9.1 (OCP9.1)*. Del 2017 al 2020, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán el 33%.
- *Objetivo de Corto Plazo 9.2 (OCP9.2)*. Del 2021 al 2023, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán el 29%.
- *Objetivo de Corto Plazo 9.3 (OCP9.3)*. Del 2024 al 2027, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán el 25%.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

“Los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas” (D’Alessio, 2015, p.474). En este sentido, cada estrategia deberá contar con los recursos suficientes para que la implementación de las estrategias sea exitosa. De acuerdo con D’Alessio (2015), los recursos pueden ser humanos, físicos, tecnológicos y financieros. En la Tabla 36 se presentan los recursos necesarios para el logro de los objetivos de corto plazo.

Tabla 36

Recursos Asignados para los OCP de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

OLP	OCP	Recursos
OLP1	OCP1.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Moquegua, La Libertad, Ayacucho, Cajamarca, Apurímac, Lima Metropolitana, Callao, Lima Provincias y Huánuco que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión serán de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 61.4% y 67.62%
	OCP1.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de San Martín, Piura, Amazonas, Loreto, Arequipa, Ucayali, Lambayeque y Puno que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 67.63% y 75.36.62%
	OCP1.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Ica, Tacna, Ancash, Cusco, Junín, Madre de Dios, Pasco y Tumbes que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 75.36% y 85.06
OLP2	OCP2.1	Del 2017 al 2020, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Junín, Apurímac, Ayacucho, Cusco, San Martín y Lima Metropolitana contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 65.25% y 71.80%
	OCP2.2	Del 2021 al 2023, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Puno, Huancavelica, Madre de Dios, Loreto, Piura y Cajamarca contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 58.04% y 65.19%
	OCP2.3	Del 2024 al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Amazonas, Pasco, Ucayali, Lima Provincias, Huánuco y Tumbes contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 33.33% y 57.54%
OLP3	OCP3.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las zonas rurales de San Martín, Tacna, Lambayeque, Ayacucho, Arequipa y Lima Provincias contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 27.32% y 37.76%.
	OCP3.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las zonas rurales de Loreto, Huánuco, Pasco, La Libertad, Junín, Ancash y Madre de Dios contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 11.35% y 19.22%.
	OCP3.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las zonas rurales de Puno, Amazonas, Cusco, Cajamarca, Apurímac, Huancavelica, Piura, y Ucayali contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 1.51% y 11.31%.
OLP4	OCP4.1	En las elecciones presidenciales del 2021, el porcentaje de electores que no asisten a votar no será mayor a 14%.
	OCP4.2	En las elecciones municipales del 2022, el porcentaje de electores que no asisten a votar no serán mayor a 13%.
	OCP4.3	En las elecciones presidenciales del 2026, el porcentaje de electores que no asisten a votar no serán mayor a 12%.
OLP5	OCP5.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de La Libertad, Lima provincias, Tacna, Cusco, Junín, San Martín y Amazonas que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 8.06% y 14.65%.
	OCP5.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Tumbes, Ica, Apurímac, Lambayeque, Huánuco, Puno y Arequipa que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 2.97% y 7.58%.
	OCP5.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Pasco, Callao, Lima Metropolitana, Ucayali, Loreto, Madre de Dios y Huancavelica que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 0.12% y 1.36%.
OLP6	OCP6.1	Del 2017 al 2020, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Huánuco, Cajamarca, San Martín, Ica, Piura y Cusco tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 77.40% y 79.10%.
	OCP6.2	Del 2021 al 2023, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Amazonas, Junín, La Libertad, Huancavelica, Tacna, Moquegua, Tumbes, Arequipa, Apurímac y Lima Metropolitana tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 72.80% y 75.90%.
	OCP6.3	Del 2024 al 2027, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Loreto, Ucayali, Ayacucho, Puno, Pasco, Callao, Madre de Dios, Lambayeque y Ancash tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 62.80% y 72.40%.
OLP7	OCP7.1	Del 2017 al 2020, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Pasco, Ancash, Callao, Puno, Lima Metropolitana, Tacna, Apurímac y Junín se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 13.90% y 10.50%.
	OCP7.2	Del 2021 al 2023, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Lima Provincias, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Ayacucho, Piura, La Libertad y Cusco se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 18.20% y 14.60%.
	OCP7.3	Del 2024 al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Loreto, Amazonas, Madre de Dios, San Martín, Tumbes, Ucayali e Ica se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 30.40% y 20.10%.
OLP8	OCP8.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Ayacucho, Ancash, Puno, La Libertad, Huancavelica Moquegua y Lambayeque que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 62.66% y 71.18%.
	OCP8.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Cusco, Pasco, Apurímac, Madre de Dios, Junín y San Martín que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 54.88% y 63.19%.
	OCP8.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Lima provincias, Loreto, Cajamarca, Amazonas, Huánuco y Ucayali que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 5.10% y 54.67%.
OLP9	OCP9.1	Del 2017 al 2020, el porcentaje de peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 33%.
	OCP9.2	Del 2021 al 2023, el porcentaje de o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 29%.
	OCP9.3	Del 2024 al 2027, el porcentaje de o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 25%.

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015) indicó que las políticas limitan el accionar de los líderes durante la toma de decisiones en una implementación estratégica, y estas incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos. Las políticas, junto con los valores y código de ética, sirven de ayuda durante la toma de decisiones gerenciales y limitan el camino por el cual los líderes deben dirigir a su personal a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Por esta razón, las políticas deben apoyar a las estrategias y encausarlas hacia el logro final de la visión. Es así que para los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección se han definido las siguientes políticas, las cuales han sido asociadas a cada estrategia retenida, presentándolas en la Tabla 37.

- Política 1: Fomentar la capacitación al personal.
- Política 2: Promover la colaboración entre las diferentes instituciones del Estado.
- Política 3: No tolerar actos de corrupción.
- Política 4: Fomentar la austeridad y el uso eficiente de los recursos.
- Política 5: Incentivar la comunicación veraz, clara y oportuna entre las personas.
- Política 6: Fomentar un buen clima laboral.
- Política 7: Promover el emprendimiento de la población.
- Política 8: Dar prioridad a los sectores menos favorecidos.
- Política 9: Incentivar la descentralización y autonomía de las regiones.
- Política 10: Fomentar la sana competencia entre los profesionales a través de la meritocracia.
- Política 11: Promover el uso de los últimos avances tecnológicos en las instituciones del Estado.
- Política 12: Fomentar la tolerancia a los inmigrantes.
- Política 13: Incentivar la participación ciudadana.

- Política 14: Promover la difusión de los beneficios de un desarrollo social sostenible.
- Política 15: Promover la mejora de la educación en todos los niveles.
- Política 16: Promover la formalización de las empresas en el país.

Tabla 37

Relación entre las Estrategias y las Políticas

Estrategias Retenidas	Políticas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
E3 Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.	x	x	x	x	x	x		x	x				x		x	
E4 Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.	x	x	x		x	x		x	x		x				x	
E6 Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.	x	x			x			x	x		x				x	
E8 Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	x	x		x	x			x							x	
E9 Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.	x							x	x				x		x	
E10 Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x		x
E11 Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	x	x				x	x	x	x				x	x		x
E12 Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.	x	x	x			x		x		x				x	x	x
E15 Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.	x	x	x	x		x		x	x	x			x	x		x

7.4. Estructura Organizacional de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

D'Alessio (2015) señaló que “la estructura organizacional es el armazón que soporta todas las actividades de distribución, división y agrupación de la organización” (p. 476). Es en este punto donde se debe evaluar si la estructura actual es la más adecuada para hacer cumplir las estrategias de manera eficaz y eficiente. La estructura del Perú está representada en el organigrama del Estado peruano, en el que se observan las jerarquías e independencias de las diferentes instituciones. Para la mejora de los componentes de Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección, se ha visto conveniente la creación de un organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS) que goce de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa, por lo que estará adscrita a la presidencia del consejo de ministros. Este organismo tendrá como finalidad velar para que las estrategias del presente plan estratégico se implementen y se logren los objetivos propuestos. En la Figura 13 se muestra el organigrama del Estado peruano, en el que se incluye el organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS).

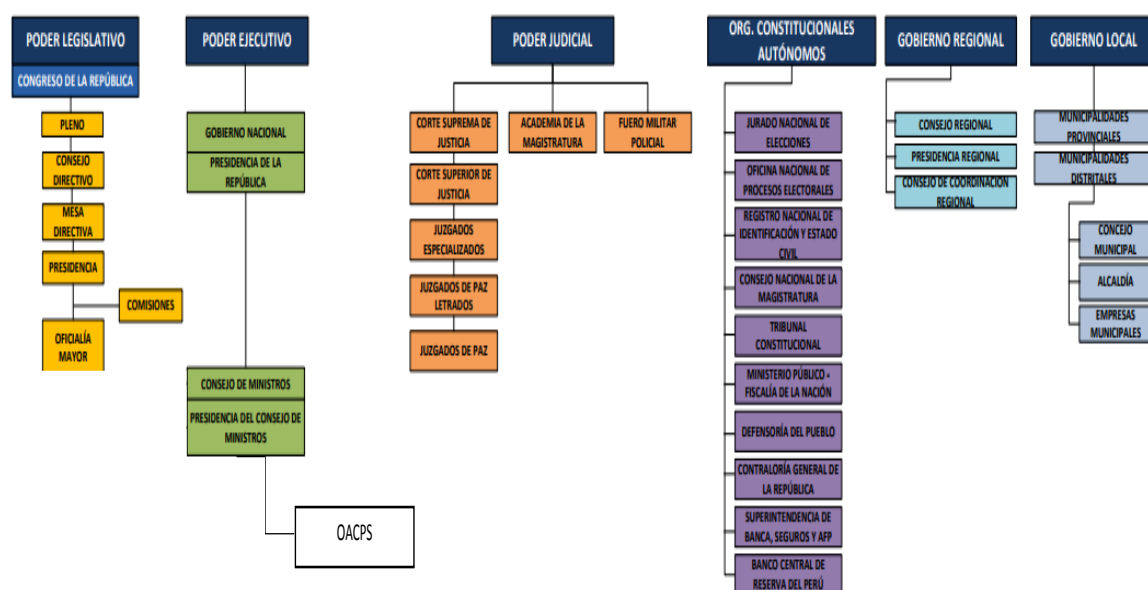


Figura 13. Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social (OACPS). Adaptado de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

“La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable” (D’Alessio, 2015, p.486). En este sentido, las estrategias deben ser socialmente responsables, cuidando los intereses de los stakeholders, para lo cual se deben analizar los aspectos económicos y financieros, el impacto social, y el medio ambiente y la ecología. Las estrategias exitosas serán siempre aquellas que tomen en cuenta estos intereses, ya que, de lo contrario, no podrán ser viables. El organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS) deberá contar con una división especializada para este fin, la cual deberá asegurar que las políticas aplicadas a las estrategias se cumplan, que los colaboradores sean justamente retribuidos por su trabajo, y que el enfoque sea dirigido a los más necesitados, sin dañar el medio ambiente, cumpliendo con la legislación nacional aplicable o normas internacionales voluntarias. Esta división de supervisión de responsabilidad social será aquella que deberá identificar a los stakeholders involucrados en cada estrategia y tendrá la tarea de recibir sus consultas e inquietudes, las mismas que deberán ser atendidas y respondidas a la brevedad posible como parte de la política de la comunicación interna y externa, además de resolver los posibles conflictos y lograr acuerdos que favorezcan a todas las partes, de manera que las estrategias propuestas se implementen sin problemas y sean sostenibles en el tiempo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La base fundamental de una organización es el recurso humano, el cual debe estar en constante motivación. La tarea de los líderes está en mantener la motivación del personal en el más alto nivel con la finalidad de incrementar la productividad en sus actividades, y retener a los mejores talentos, evitando así la rotación de personal que constituye un gran problema sobre todo en el sector público. D’Alessio (2015) señaló que “una organización sin líder ni con una visión clara no avanza sino se estanca o retrocede” (p. 481).

Es importante señalar que cuando se presentan temas de interés nacional, el liderazgo principal recae siempre en el Presidente de la República, quien deberá dirigir y hacer funcionar a todo el recurso humano del Estado peruano e incentivar a la población a dar siempre lo mejor. Sin embargo, para el presente plan estratégico se debe tener cuenta que el responsable directo para mejorar los componentes de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección será el jefe del organismo autónomo de coordinación de progreso social, el cual deberá reclutar a profesionales de altísimo nivel, con educación superior dentro y fuera del país, y con habilidades de comunicación y liderazgo comprobados, a fin de que agreguen valor a la organización y trabajen en cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, la OACPS deberá revisar que los perfiles de las diferentes instituciones involucradas en las estrategias sean los adecuados, de lo contrario, tendrá que hacer las coordinaciones necesarias para revertir la situación.

7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2015) indicó que se requiere desarrollar una serie de acciones para contrarrestar las desventajas que los cambios provenientes de un proceso de implementación estratégica puedan generar en las personas y estructuras organizacionales. Por este motivo, es imprescindible analizar y planificar la gestión del cambio antes de aplicar las estrategias. Es indudable que la creación del OACPS generará preocupación y temor en las diferentes instituciones involucradas al desarrollo social; no obstante, la única manera de hacer frente a ello es mediante una comunicación clara, asertiva, transparente y oportuna. Para ello, antes de iniciar la aplicación del plan estratégico, se desarrollará un plan de gestión del cambio que debe incluir acciones de comunicación profundas, con la finalidad de que la transformación de la organización sea exitosa.

El plan de gestión del cambio deberá incluir las actividades que se mencionan a continuación:

- Definir el alcance del plan y establecer plazos.
- Identificar los aspectos controversiales.
- Identificar a los organismos y personas involucradas con el cambio.
- Definir una visión clara del cambio.
- Definir a los responsables de la comunicación.
- Comunicar la visión del cambio.
- Crear un mecanismo de solución de conflictos y negociación.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo sirven para ir marcando el camino del proceso estratégico, evaluar si las estrategias fueron las adecuadas y medir los avances a fin de dar cumplimiento a los objetivos de largo plazo. Se han establecido tres objetivos de corto plazo por cada objetivo de largo plazo, los cuales constituyen los hitos de avance del presente plan estratégico que va del año 2017 al 2027. Asimismo, se han definido los recursos para el cumplimiento de los objetivos, los cuales encuentran en el recurso humano un factor trascendental, puesto que se requiere personal profesional altamente capacitado que pueda ayudar a aplicar las estrategias propuestas.

Por otro lado, son las políticas asociadas a cada estrategia las que definirán el marco por el cual los tomadores de decisiones deben actuar a fin de cumplir con la visión, las que, además, deben estar orientadas a los diferentes grupos de interés y cuidar del medio ambiente y ecología, sin descuidar la responsabilidad social. La creación del organismo autónomo de coordinación de progreso social es crucial para que la ejecución de las estrategias sea exitosa. Este debe estar bajo un liderazgo eficaz que vele por el cumplimiento del plan y motive al personal a fin de mejorar su productividad; es muy probable que este organismo genere incertidumbre en las personas e instituciones involucradas, por lo que el desarrollo de un plan de gestión del cambio con énfasis una comunicación clara y oportuna se hace primordial.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo trata sobre la evaluación y control del proceso estratégico, el cual es determinante para garantizar el éxito del presente plan. Las organizaciones, el entorno y la industria en general presentan cambios constantes, por lo que es imperioso tener un sistema iterativo que revise las estrategias, políticas, objetivos, estructura, y recursos con el objetivo de realizar las acciones necesarias para encaminar el plan hacia la visión.

8.1. Perspectivas de Control

El Balance Scorecard o tablero de control es la herramienta con la que se realiza el control del planeamiento estratégico a través de indicadores, los cuales se definen por cada objetivo para hacer un seguimiento al cumplimiento de los mismos, y permite una retroalimentación hacia las estrategias con el fin de tomar acción en caso se presenten desviaciones indeseables respecto a lo planificado. “Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización y facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación” (D’Alessio, 2015, p. 573). En este sentido, se proponen cuatro perspectivas, las cuales se detallan a continuación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca medir la capacidad que tiene la organización para poder aplicar la mejora continua a través de sus errores. La medición involucrará el nivel de capacitación que tienen los profesionales, lo cual se debe ver reflejado en la mejora de su productividad. Una organización que no es capaz de aprender de sus desaciertos y fortalecer sus aciertos está destinada al fracaso. En el caso de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, tener indicadores que midan esta capacidad es fundamental, puesto que ayudará a enrumbar las estrategias en cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así como de la visión al 2027.

8.1.2. Procesos

Los procesos deben ser eficientes, innovadores y enfocados al cliente, debido a que son las vías por las que se llega a cumplir las estrategias. Sin ellos, no existe consecución de actividades y, por lo tanto, difícilmente se lograrán los objetivos. Los procesos deberán ser documentados, publicados y constantemente difundidos a los actores del presente plan para evitar confusiones y problemas en las coordinaciones, así también, debe incluir claramente a los responsables, los procedimientos, las frecuencias y los recursos; para ello, el uso de la tecnología y la innovación es vital a fin de no caer en procesos que resten dinamismo al sistema, originando trabas burocráticas que nadie desea. Todo lo anteriormente mencionado es de vital importancia por la cantidad de actores que participan en ambos componentes.

8.1.3. Clientes

Es importante medir de qué manera perciben los clientes a la organización y poder identificar cuáles son sus necesidades y requerimientos más profundos. Para el presente plan estratégico, los clientes vienen a ser la población peruana, quienes recibirán los beneficios de las estrategias indicadas y que se traduce, finalmente, en un desarrollo económico y social, mejorando la calidad de vida y generando bienestar. Asimismo, la opinión de los clientes y su retroalimentación es crucial para una evaluación eficaz de las estrategias propuestas; en ese sentido, se debe analizar las actividades que generan valor para los clientes, esto constituye una valiosa información pues permite una evaluación desde otra perspectiva para tomar decisiones importantes en la mejora de los procesos relacionados a ambos componentes.

8.1.4. Financiera

Tener mediciones financieras es muy importante para conocer el retorno de las inversiones efectuadas. Las organizaciones deben crecer económicamente a fin de satisfacer a los accionistas y, además, obtener los recursos necesarios para la competitividad en el mercado. Sin embargo, para el caso del presente plan estratégico, el retorno se mide por el

beneficio social obtenido por la implementación de las estrategias. Las inversiones privadas y públicas que se requieren tendrán un retorno social que será medido a través de planes específicos y servirán para demostrar a la población la eficacia de las estrategias, además de colaborar con el seguimiento y control respectivo de las inversiones.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), “el tablero de control es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico” (p.575). El tablero de control sirve para tener una visión general de los objetivos y la relación entre ellos, y permite un seguimiento del cumplimiento de los mismos a través de indicadores de gestión. En la Tabla 38 se presentan indicadores por cada objetivo estratégico, los cuales, para el caso del presente análisis de los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, son los mismos que los publicados en el índice de progreso social regional 2016.

8.3. Conclusiones

Es importante contar una herramienta de control que permita realizar un seguimiento a los avances durante la implementación del plan estratégico, lo cual es una gran ventaja que permitirá a tomar inmediatamente las acciones correctivas a fin de encaminar las estrategias para el logro de la visión. El balance scorecard o tablero de control es una eficaz herramienta para tener una visión holística del plan; sin embargo, son las estrategias, producto de un planeamiento estratégico responsable las que servirán de guía hacia el cumplimiento de los objetivos. En el presente documento, se han considerado los indicadores publicados en el índice de progreso social 2016, los cuales tienen una perspectiva hacia el cliente y cuyo responsable será el organismo autónomo de coordinación de progreso social, propuesto en el capítulo VII, como ente coordinador y supervisor de los componentes Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, y que figura como una estrategia retenida en el capítulo VI.

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

OCP	Indicador	Dimensión	Responsable
OCP4.1	En las elecciones presidenciales del 2021 el porcentaje de electores que no asisten a votar será de 14%.	Aprendizaje Interno	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP4.2	En las elecciones municipales del 2022 el porcentaje de electores que no asisten a votar será de 13%.		
OCP4.3	En las elecciones presidenciales del 2026 el porcentaje de electores que no asisten a votar será de 12%.		
OCP9.1	Del 2017 al 2020, el porcentaje de peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 33%.	Aprendizaje Interno	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP9.2	Del 2021 al 2023, el porcentaje de o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 29%.		
OCP9.3	Del 2024 al 2027, el porcentaje de o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 25%.		
OCP1.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Moquegua, La Libertad, Ayacucho, Cajamarca, Apurímac, Lima Metropolitana, Callao, Lima Provincias y Huánuco que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión serán de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 61.4% y 67.62%	Clientes	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP1.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de San Martín, Piura, Amazonas, Loreto, Arequipa, Ucayali, Lambayeque y Puno que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 67.63% y 75.36.62%		
OCP1.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Ica, Tacna, Ancash, Cusco, Junín, Madre de Dios, Pasco y Tumbes que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 75.36% y 85.06		
OCP5.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de La Libertad, Lima provincias, Tacna, Cusco, Junín, San Martín y Amazonas que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 8.06% y 14.65%.	Clientes	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP5.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Tumbes, Ica, Apurímac, Lambayeque, Huánuco, Puno y Arequipa que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 2.97% y 7.58%.		
OCP5.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Pasco, Callao, Lima Metropolitana, Ucayali, Loreto, Madre de Dios y Huancavelica que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 0.12% y 1.36%.		
OCP7.1	Del 2017 al 2020, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Pasco, Ancash, Callao, Puno, Lima Metropolitana, Tacna, Apurímac y Junín se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 13.90% y 10.50%.	Clientes	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP7.2	Del 2021 al 2023, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Lima Provincias, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Ayacucho, Piura, La Libertad y Cusco se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 18.20% y 14.60%.		
OCP7.3	Del 2024 al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Loreto, Amazonas, Madre de Dios, San Martín, Tumbes, Ucayali e Ica se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 30.40% y 20.10%.		
OCP8.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Ayacucho, Ancash, Puno, La Libertad, Huancavelica Moquegua y Lambayeque que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 62.66% y 71.18%.	Clientes	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP8.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Cusco, Pasco, Apurímac, Madre de Dios, Junín y San Martín que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 54.88% y 63.19%.		
OCP8.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Lima provincias, Loreto, Cajamarca, Amazonas, Huánuco y Ucayali que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 5.10% y 54.67%.		
OCP2.1	Del 2017 al 2020, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Junín, Apurímac, Ayacucho, Cusco, San Martín y Lima Metropolitana contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 65.25% y 71.80%	Procesos	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP2.2	Del 2021 al 2023, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Puno, Huancavelica, Madre de Dios, Loreto, Piura y Cajamarca contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 58.04% y 65.19%		
OCP2.3	Del 2024 al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Amazonas, Pasco, Ucayali, Lima Provincias, Huánuco y Tumbes contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 33.33% y 57.54%		
OCP3.1	Del 2017 al 2020, los pobladores de las zonas rurales de San Martín, Tacna, Lambayeque, Ayacucho, Arequipa y Lima Provincias contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 27.32% y 37.76%.	Procesos	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP3.2	Del 2021 al 2023, los pobladores de las zonas rurales de Loreto, Huánuco, Pasco, La Libertad, Junín, Ancash y Madre de Dios contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 11.35% y 19.22%.		
OCP3.3	Del 2024 al 2027, los pobladores de las zonas rurales de Puno, Amazonas, Cusco, Cajamarca, Apurímac, Huancavelica, Piura, y Ucayali contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 1.51% y 11.31%.		
OCP6.1	Del 2017 al 2020, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Huánuco, Cajamarca, San Martín, Ica, Piura y Cusco tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 77.40% y 79.10%.	Procesos	Organismo autónomo de coordinación de progreso social (OACPS)
OCP6.2	Del 2021 al 2023, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Amazonas, Junín, La Libertad, Huancavelica, Tacna, Moquegua, Tumbes, Arequipa, Apurímac y Lima Metropolitana tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 72.80% y 75.90%.		
OCP6.3	Del 2024 al 2027, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Loreto, Ucayali, Ayacucho, Puno, Pasco, Callao, Madre de Dios, Lambayeque y Ancash tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 62.80% y 72.40%.		

Capítulo IX: Competitividad de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

9.1. Análisis Competitivo de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

El Perú actualmente se encuentra en el puesto 72 del índice mundial de competitividad del WEF 2017-2018, obteniendo un resultado de 4.22 que tiene una escala máxima de siete, esta nueva posición es menor a la que se obtuvo en el año 2016-2017, donde el Perú el puesto número 67 con un resultado de 4.23, perdiendo cinco posiciones en el ranking. En la Tabla 39 se presentan los resultados obtenidos en el 2016 versus el 2017 y se observa que Perú ha retrocedido dos posiciones en el sub índice de requerimientos básicos con un gran retroceso en el pilar instituciones (diez posiciones menos) y en el primer pilar ambiente macroeconómico (cuatro posiciones menos); por otra parte, el país ha tenido avances en el tercer pilar infraestructura (mejora tres posiciones) y en el cuarto pilar salud y educación primaria (mejorando en 5 posiciones).

En el sub índice potenciadores de eficiencia, el Perú también ha perdido siete posiciones pasando del puesto 57 en el 2016 al 64 en el 2017, además, se ha tenido un mayor retroceso en el sexto pilar, eficiencia del mercado de bienes (diez posiciones menos); en el octavo pilar, desarrollo del mercado financiero (nueve posiciones menos), y séptimo pilar, eficiencia del mercado laboral (3 posiciones menos); en este sub índice solo se obtuvo mejora en el noveno pilar, desarrollo tecnológico, mejorando dos posiciones. En el tercer sub índice de factores de innovación el Perú mejoró en cinco posiciones; sin embargo, el pilar innovación ha mejorado en puesto mas no en el factor de medición manteniéndose en 2.8 de 7 puntos. Finalmente, el décimo primer pilar, sofisticación de negocios, retrocede en dos posiciones (WEF, 2017).

En relación al ranking de competitividad mundial del IMD, el Perú, como se puede apreciar en la Tabla 40, se encuentra en el puesto 55, perdiendo una posición en el resultado del 2016 en el que ocupamos el puesto 54; en relación al desempeño económico, el Perú se

encuentra en la misma posición obteniendo mejoras en comercio internacional donde pasó de estar en la posición 56 a la posición 51, sin embargo, esta mejora no es suficiente pues este factor sigue siendo el peor de los resultados en un segmento donde se puede ver que la inversión extranjera ha caído en una posición.

En relación con la eficiencia del gobierno también se ha retrocedido en dos posiciones pasando del puesto 41 al puesto 43 en el 2017, esta baja de posiciones se debe, principalmente, a la legislación para los negocios que ha aumentado siete posiciones al puesto 46 y a la política fiscal que aumentó en seis posiciones al puesto 34. En relación a la eficiencia en los negocios, ha tenido una caída en cinco posiciones, pasando del puesto 50 al puesto 55 en el 2017, dando cuenta de una general caída en todos los indicadores, siendo la más significativa el indicador de actitudes y valores que disminuyó en nueve posiciones, mientras que las prácticas gerenciales pasaron del puesto 52 al puesto 56, cayendo en cuatro posiciones. En relación a la infraestructura se ha pasado del puesto 59 al puesto 61, donde, en la mayoría de indicadores se han perdido posiciones y solo en educación se mantuvo igual (CENTRUM, 2017).

La OCDE (2015) en su estudio indicó que los principales obstáculos que tiene el Perú para tener un desarrollo inclusivo y sostenible del Perú son la baja calidad de la educación, con una diferencia marcada por los niveles socioeconómicos, nivel bajo de los profesionales que no se ajustan a las necesidades del mercado, trabajos segmentados con regulaciones rígidas y condiciones laborales desiguales, falta de diversificación de la economía, baja conectividad y altos costos de transporte, poca inversión en investigación y desarrollo, capacidad limitada del Estado, y deficiencias en los sistemas estructurales del sistema impositivo, los cuales, combinados con la alta informalidad, niveles de desigualdad y bajos niveles de productividad, hacen que el país pierda competitividad como se puede apreciar en los rankings mundiales. Esta competitividad debe ser mejorada desde la base para poder tener

un desarrollo económico que acompañe el progreso social en bienestar de todos los trabajadores.

Tabla 39

Resultados del Índice Global de Competitividad WEF

	2017		2016	
	Ranking	Score	Ranking	Score
Índice Global de Competitividad	72	4.2	67	4.2
Requerimientos básicos	79	4.4	77	4.4
Instituciones	116	3.2	106	3.4
Infraestructura	86	3.8	89	3.6
Ambiente macroeconómico	37	5.4	33	5.4
Salud y educación primaria	93	5.4	98	5.3
Potenciadores de eficiencia	64	4.2	57	4.3
Educación superior y entrenamiento	81	4.1	80	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
Eficiencia del mercado laboral	64	4.3	61	4.3
Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
Factores de innovación y sofisticación	103	3.3	108	3.3
Sofisticación de negocios	80	3.8	78	3.8
Innovación	113	2.8	119	2.8

Nota. Tomado de The Global Competitiveness Report 2016–2017/2017–2018. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E1%80%932018.pdf> http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Derechos Personales y Libertad

Personal y de Elección

El Perú tiene ventajas comparativas importantes gracias a su gran diversidad de recursos naturales como, por ejemplo, la minería, la cual es el principal motor económico del país, siendo en uno de los principales productores de cobre del mundo; las tierras cultivables, que permiten tener producción casi durante todo el año y con una calidad excepcional,

acompañada de un clima diverso; acceso a aguas profundas cerca a la costa, y mano de obra que se dedica, principalmente, a la industria extractiva. El Perú exporta al mundo, principalmente, productos de materia prima sin mucho valor agregado, muchos de ellos se manejan con precios que marca el mercado mundial como los commodities. El Perú, como parte de sus estrategias a largo plazo, debe plantearse la búsqueda de ventajas competitivas, aprovechando sus ventajas comparativas que permitan incrementar la competitividad del país a nivel regional y mundial y, además, que este desarrollo ayude a potencializar el progreso social en bienestar de los peruanos.

Tabla 40

Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017

Ranking	2017	2016
Ranking Mundial de Competitividad	55	54
Desempeño económico	50	50
Economía doméstica	44	45
Comercio internacional	51	56
Inversión extranjera	44	43
Empleo	26	26
Precios	37	37
Eficiencia de Gobierno	43	41
Finanzas públicas	21	22
Política fiscal	34	28
Marco institucional	48	49
Legislación para los negocios	46	39
Marco social	58	58
Eficiencia en los negocios	55	50
Productividad y eficiencia	58	55
Mercado laboral	49	47
Finanzas	50	48
Prácticas gerenciales	56	52
Actitudes y valores	50	41
Infraestructura	61	59
Infraestructura básica	60	58
Infraestructura Tecnológica	61	60
Infraestructura científica	61	59
Salud y medioambiente	51	49
Educación	58	58

Nota. Tomado de Resultados del ranking mundial de competitividad 2017. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Derechos Personales Y Libertad Personal y de Elección

Con el objetivo de mejorar el índice de progreso social en lo referente a los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección del Perú, se plantea la creación de un Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social (OACPS) que fomente la cooperación de las diversas organizaciones del Estado, involucradas en los pilares del índice progreso social regional y que actúe como clúster de cooperación. Este organismo se encargaría de gestionar, controlar y hacer seguimiento al plan estratégico de progreso social del Perú, donde las diversas instituciones del Estado participan a través de la implementación de estrategias con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. En la Figura 14 se observa la interacción entre el Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social, el sector público y el sector privado.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster de cooperación que formará el Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social debe enfocarse en el marco de los aspectos estratégicos expuestos en el presente documento y fijar sus objetivos específicos relacionados con el índice de progreso social para los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección. Dentro de los principales aspectos estratégicos, es importante compartir una visión que exprese con claridad hacia dónde se quiere llegar como país. Los aspectos estratégicos fundamentales del clúster de cooperación que liderará el organismo de progreso social impulsará la colaboración entre instituciones definiendo claramente cuáles son las estrategias a seguir para cada uno de los indicadores de los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, así como velar y hacer cumplir las normativas existentes, fomentar la comunicación de los programas existentes, y explotar los acuerdos internacionales para conseguir auspicios y donaciones que ayuden a fomentar los índices de progreso social.



Figura 14: Interrelación del Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social

9.5. Conclusiones

El Perú es un país con una riqueza en biodiversidad muy grande, con recursos que han permitido establecer ventajas comparativas que, indirectamente, están contribuyendo al desarrollo económico del país; sin embargo, esto no es suficiente debido que al entregar los productos sin valor agregado, el país no aprovecha el potencial de los productos y servicios que ofrece. Por otra parte, la corrupción ha afectado fuertemente la institucionalidad, la cual ha derivado en una crisis política que afecta en lo económico y en lo social pues, así tenga un mayor crecimiento económico, el Perú no va poder desarrollar los recursos necesarios para mejorar el bienestar de la población y, por ende, mejorar los índices de progreso social. Por ello es fundamental que el Perú busque seguir desarrollando su competitividad a partir de la observación de su comportamiento en los pilares que miden la competitividad, de modo que pueda establecer planes estratégicos que permitan un crecimiento sostenido y que ayuden al desarrollo del progreso social.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 41 se puede apreciar el plan estratégico integral para los Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección, el cual constituye un resumen de todo lo analizado en el presente documento. En la parte superior de la tabla se puede observar la visión al 2027, a partir de la cual se despliegan los intereses organizacionales propuestos para el Perú y los objetivos de largo plazo para cada uno de los indicadores del índice de progreso social regional, los cuales son sostenidos por la misión, valores y código de ética. Estos objetivos de largo plazo están acompañados de las estrategias retenidas, que son aquellas que harán posible alcanzar la visión. Asimismo, se presentan los objetivos de corto plazo que se han desplegado para el periodo 2017-2027.

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este proceso de planeamiento estratégico son:

1. Los resultados tanto del índice de progreso social regional 2016 como mundial 2017, donde Perú obtuvo puntajes poco satisfactorios, se reflejan en el grado de fortalezas versus debilidades de la matriz MEFI, con mayor peso en las debilidades, así como en la relación oportunidades – amenazas del MEFÉ, donde las amenazas son de mayor impacto. Sin embargo, a pesar de estas desventajas, con un correcto planeamiento estratégico basado en la estabilidad económica, y aprovechando las instituciones existentes y sus programas sociales para hacerlos más extensivos, sin corrupción y con una adecuada administración de los mismos, es posible mejorar el progreso social peruano al 2027.
2. La visión que se creó para los Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección es la siguiente: Al 2027, el Perú se encontrará en el nivel medio alto (mayor o igual a 65) respecto a sus Derechos Personales y en el nivel alto (mayor o igual a 75) en Libertad

Personal y de Elección del Índice de Progreso Social Regional del Perú. Asimismo, la misión para los Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección es la de desarrollarlos y consolidarlos para todos los peruanos en el contexto del Índice de progreso social regional del Perú, fomentando políticas, lineamientos, controles y haciendo uso de tecnología para mejorar el desempeño de la libertad de expresión, los títulos de propiedad urbano y rural, el derecho a la participación ciudadana, derechos políticos, uso de anticonceptivos, prevención del embarazo adolescente, prevención de la corrupción y el acceso a los bienes de uso público para el bienestar de todos los peruanos.

3. La evaluación externa del Perú muestra un nivel competitivo bajo a nivel mundial en comparación con modelos como Dinamarca, Finlandia y Noruega, o países de la región como Chile, Uruguay y Brasil, con un ambiente externo medianamente estable y con aspectos variados como la política agitada, economía favorable, población en crecimiento moderado, con mezcla de culturas, pobre inversión en Tecnología y un medio ambiente hermoso pero con fuertes desastres naturales. El Perú, además, cuenta con grandes posibilidades que le permiten enfrentar sus dificultades, siempre y cuando se gestione sin corrupción y con un enfoque en la economía y el progreso social, cuestiones que se han tomado en cuenta en el presente planeamiento estratégico.
4. El Perú, de acuerdo al análisis externo, tiene como principales oportunidades: (a) incremento del presupuesto para la inversión pública debido al crecimiento económico, (b) suscripción en acuerdos internacionales que favorecen los derechos personales y de libertad y de elección (Chapultepec, Transparencia Internacional, CIDH), (c) avances en desarrollo tecnológico para el voto electrónico y desarrollo urbano y rural, y (d) acceso a redes sociales para libertad de expresión y denunciar corrupción.
5. Como resultado del análisis externo, se identifican las siguientes amenazas, para las que se deben establecer planes para contrarrestarlas, en el Perú: (a) ausentismo de pobladores a

votar por lejanía y recursos, (b) tendencia mundial de iniciación temprana de relaciones sexuales por los adolescentes, (c) altos niveles de corrupción a nivel Latinoamérica, (d) inestabilidad política peruana que genera interrupción de las políticas de Estado, (e) creencias religiosas y culturales en contra de políticas de planificación familiar, (f) riesgos de desastres naturales que impidan el acceso a bienes de uso público, y (g) narco terrorismo que afecta las políticas públicas y estimula la corrupción.

6. Según el análisis interno, el Perú cuenta con las siguientes fortalezas: (a) clima razonablemente abierto y favorable a la libertad de expresión, (b) existencia de un organismo responsable de la titulación urbana (COFOPRI), (c) gobiernos locales financian a las organizaciones de base social, (d) existen políticas de planificación familiar lideradas por el MINSA (entrega gratuita de métodos anticonceptivos modernos), (e) existen políticas de prevención del embarazo adolescente lideradas por el MINSA. y (d) gobiernos locales cuentan con presupuestos para la gestión bienes de uso público.
7. Además, se identificaron las siguientes debilidades en el análisis interno: (a) diversidad de actores que dificulta la planificación, ejecución y seguimiento de los objetivos del índice de progreso social regional, (b) corrupción en todos los niveles del Estado, (c) mala administración de recursos en las organizaciones de bases sociales, (d) bajo nivel educativo como causa de embarazo adolescente, (e) falta de un plan estratégico de lucha anticorrupción y sanciones severas para estos actos, (f) deficiente administración de los bienes de uso público por parte de los gobiernos locales, (g) falta de profesionales capacitados involucrados para los puestos públicos, y (h) falta de establecimientos de salud y educación que lleguen a todos los peruanos
8. Como resultado del proceso estratégico, se han determinado nueve estrategias retenidas: (a) asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado, (b) Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas

sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas , (c) implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional, (d) garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad, (e) incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos, (f) Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social, (g) Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú, (h) incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana, y (i) Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado; además de seis estrategias de contingencia.

9. Debido a la diversidad de resultados en los indicadores regionales del año 2016 para ambos componentes, el establecimiento de los OCP, de las 26 regiones del Perú se han dividido en tres grupos por cada indicador en función a su criticidad. Esto permite atacar la situación menos grave primero para verificar y validar la aplicación de las estrategias establecidas e ir haciendo los ajustes necesarios a medida que se desarrollan las mismas estrategias en los siguientes dos grupos, donde la situación es más compleja cada vez.
10. Es imperativo que el Perú desarrolle ventajas competitivas haciendo uso de sus ventajas comparativas, agregando valor a la industria local para el crecimiento económico del país, lo cual beneficiará el progreso social sobre todo en los indicadores de los componentes de Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección por la mayor asignación de recursos que se destinarían, los mismos que deberán ser distribuidos estratégicamente, de acuerdo a los objetivos de corto y largo plazo, así como acorde con la situación futura deseada.

Tabla 41:

Plan Integral para los Derechos Personales y de Libertad Personal y de Elección.

Misión: Desarrollar y consolidar los Derechos Personales y de Elección de todos los peruanos en el contexto del índice de progreso social regional del Perú, fomentando políticas, lineamientos, controles y haciendo uso de tecnología para mejorar el desempeño de la libertad de expresión, los títulos de propiedad urbano y rural, el derecho a la participación ciudadana, derechos políticos, uso de anticonceptivo, prevención del embarazo adolescente, prevención de la corrupción y el acceso a los bienes de uso público para el bienestar de todos los peruanos.

Visión: Al 2027, el Perú se encontrará en el nivel medio alto (mayor o igual a 65) respecto a sus Derechos Personales y en el nivel alto (mayor o igual a 75) en Libertad Personal y de Elección del Índice de Progreso Social Regional del Perú.										
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO										
INTERESES ORGANIZACIONALES										PRINCIPIOS CARDINALES
Educación Desarrollo tecnológico Cobertura de Salud Pública Crecimiento Económico Vías de Comunicación	Al 2027, la población que considere que existe poco o nada de respeto por la libertad de expresión será de 60%. En el 2014 fue de 68,86%.	Al 2027, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas contarán con títulos de propiedad. En el 2014 fue de 69,39%.	Al 2027, la población de las zonas rurales que cuente con título de propiedad será 50%. En el 2014 fue el 13,85%.	Al 2027, los electores que no asisten a votar no serán mayor a 12%. En el 2014 fueron el 16,17%.	Al 2027, los peruanos que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 fueron el 8,06%.	Al 2027, las mujeres unidas en edad fértil que tendrán acceso a métodos anticonceptivos serán el 80%. En el 2014 el porcentaje fue de 74,60%.	Al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez serán el 10%. En el 2014 fueron el 14,60%.	Al 2027, los peruanos que con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 fueron el 71,03%.	Al 2027, los peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno serán de 25%. En el 2014 fue de 36,49%.	(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos
ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	POLITICAS
E3: Asegurar que los bienes de uso público se encuentren disponibles y en buen estado.										
E4: Implementar mejoras para el acceso a la información de los beneficios de los programas sociales a los ciudadanos de las zonas más alejadas.	X	X	X	X		X		X		P1: Fomentar la capacitación al personal. P2: Promover la colaboración entre las diferentes instituciones del Estado. P3: No tolerar actos de corrupción P4: Fomentar la austeridad y el uso eficiente de los recursos. P5: Incentivar la comunicación veraz, clara y oportuna entre las personas. P6: Fomentar un buen clima laboral P7: Promover el emprendedurismo de la población. P8: Dar prioridad a los sectores menos favorecidos. P9: Incentivar la descentralización y autonomía de las regiones. P10: Fomentar la sana competencia entre los profesionales a través de la meritocracia. P11: Promover el uso de los últimos avances tecnológicos en las instituciones del Estado. P12: Fomentar la tolerancia a los inmigrantes. P13: Incentivar la participación ciudadana. P14: Promover la difusión de los beneficios de un desarrollo social sostenible. P15: Promover la mejora de la educación en todos los niveles. P16: Promover la formalización de las empresas en el país.
E6: Implementar el voto electrónico presencial descentralizado a nivel nacional.				X						
E8: Garantizar la continuidad y la ejecución de los planes y programas sociales con cada cambio de autoridad.	X	X	X	X	X		X	X	X	
E9: Incrementar la cobertura geográfica de servicios médicos del MINSA relacionados con planificación familiar en las zonas de alta prevalencia de embarazos adolescentes y de bajo uso de métodos anticonceptivos.							X	X		
E10: Implementar la coordinación y comunicación entre los diversos actores del Estado en materia del progreso social.	X	X	X	X	X		X	X	X	
E11: Desarrollar e implementar alianzas y/o cooperaciones internacionales para mejorar el índice de progreso social regional del Perú.	X			X			X		X	
E12: Incorporar en la malla curricular escolar un programa de educación para fomentar valores anticorrupción desde la edad temprana.							X	X		
E15: Mejorar el control, vigilancia y sanciones para evitar actos de corrupción en el Estado.									X	
TABLERO DE CONTROL										TABLERO DE CONTROL
	OCP 1.1: Del 2017 al 2020, Los pobladores de las regiones de Moquegua, La Libertad, Ayacucho, Cajamarca, Apurímac, Lima Metropolitana, Callao, Lima Provincias y Huánuco que consideren poco o nada de respeto por la libertad de expresión serán de 60%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 61.4% y 67.62%	OCP 2.1: Del 2017 al 2020, el 72% de los pobladores de las zonas urbanas de Junín, Apurímac, Ayacucho, Cusco, San Martín y Lima Metropolitana contarán con títulos de propiedad. En el 2014 su nivel oscilaba entre 65.25% y 71.80%	OCP 3.1: Del 2017 al 2020, los pobladores de las zonas rurales de San Martín, Tacna, Lambayeque, Ayacucho, Arequipa y Lima Provincias contarán con títulos de propiedad en un 50%. En el 2014 su nivel oscilaba entre el 27.32% y 37.76%	OCP 4.1: En las elecciones presidenciales del 2021, el porcentaje de electores que no asisten a votar no será mayor a 14%. OCP 4.2: En las elecciones municipales del 2022, el porcentaje de electores que no asisten a votar no serán mayor a 13%. OCP 4.3: En las elecciones presidenciales del 2026, el porcentaje de electores que no asisten a votar no serán mayor a 12%.	OCP 5.1: Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de La Libertad, Lima provincias, Tacna, Cusco, Junín, San Martín y Amazonas que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 8.06% y 14.65%. OCP 5.2: Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Tumbes, Ica, Apurímac, Lambayeque, Huánuco, Puno y Arequipa que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 2.97% y 7.58%. OCP 5.3: Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Pasco, Callao, Lima Metropolitana, Ucayali, Loreto, Madre de Dios y Huancavelica que pertenezcan a una organización de base social serán el 20%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 0.12% y 1.36%.	OCP 6.1: Del 2017 al 2020, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Huánuco, Cajamarca, San Martín, Ica, Piura y Cusco tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 77.40% y 79.10%. OCP 6.2: Del 2021 al 2023, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Amazonas, Junín, La Libertad, Huancavelica, Tacna, Moquegua, Tumbes, Arequipa, Apurímac y Lima Metropolitana tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. OCP 6.3: En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 72.80% y 75.90%. Del 2024 al 2027, las mujeres unidas en edad fértil de los departamentos de Loreto, Ucayali, Ayacucho, Puno, Pasco, Callao, Madre de Dios, Lambayeque y Ancash tendrán acceso a métodos anticonceptivos en un 80%. En el 2014 su porcentaje oscilaba entre 62.80% y 72.40%.	OCP 7.1: Del 2017 al 2020, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Pasco, Ancash, Callao, Puno, Lima Metropolitana, Tacna, Apurímac y Junín se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 13.90% y 10.50%. OCP 7.2: Del 2021 al 2023, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Lima Provincias, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Ayacucho, Piura, La Libertad y Cusco se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 18.20% y 14.60%. OCP 7.3: Del 2024 al 2027, las mujeres adolescentes entre 15 a 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez en los departamentos de Loreto, Amazonas, Madre de Dios, San Martín, Tumbes, Ucayali e Ica se reducirán al 10%. En el 2014 su valor oscilaba entre el 30.40% y 20.10%.	OCP 8.1: Del 2017 al 2020, los pobladores de las regiones de Ayacucho, Ancash, Puno, La Libertad, Huancavelica Moquegua y Lambayeque que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 62.66% y 71.18%. OCP 8.2: Del 2021 al 2023, los pobladores de las regiones de Cusco, Pasco, Apurímac, Madre de Dios, Junín y San Martín que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 54.88% y 63.19%. OCP 8.3: Del 2024 al 2027, los pobladores de las regiones de Lima provincias, Loreto, Cajamarca, Amazonas, Huánuco y Ucayali que cuenten con acceso a bienes de uso público en el entorno cercano a su vivienda serán el 75%. En el 2014 su porcentaje se encontraba entre 5.10% y 54.67%.	OCP 9.1: Del 2017 al 2020, el porcentaje de peruanos o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 33%. OCP 9.2: Del 2021 al 2023, el porcentaje de o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 29%. OCP 9.3: Del 2024 al 2027, el porcentaje de o sus familiares víctimas de pedido de soborno será 25%.	
PERSPECTIVAS .Financiera .Clientes .Procesos .Aprendizaje										PERSPECTIVAS .Financiera .Clientes .Procesos .Aprendizaje
RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES										

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis

Nota: Adaptado de "El Índice de Progreso Social Regional del Perú" (3a ed., p. 573), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales para la implementación de este plan estratégico son las siguientes:

1. Presentar el presente Plan estratégico a la Presidente de la República para su ejecución.
2. Implementar el Organismo Autónomo de Coordinación de Progreso Social (OACPS), que se encargará de liderar la ejecución del presente plan estratégico y empoderarlo para que lidere el cambio en conjunto con las diversas organizaciones del Estado.
3. Establecer planes de ejecución específicos por región alineados al presente plan estratégico para asegurar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo.
4. Realizar seguimiento mensual a la ejecución de presente plan estratégico utilizando Balance Scorecard para controlar su implementación y verificar los avances de los objetivos de corto plazo, planteando acciones correctivas inmediatas en caso se presenten desviaciones.
5. Trabajar en la institucionalidad de los organismos del Estado, buscando mejorar las líneas de carrera de sus empleados y los procesos de contratación para generar confianza en la población a través del buen servicio al ciudadano, dando, de esta manera, mayor eficacia a los planes de ejecución de progreso social.
6. Revisar los planes detallados en materia de progreso social de otros países de la región o países referentes como Dinamarca, Noruega o Finlandia, y adaptarlos en la medida de lo posible a la realidad peruana.
7. Establecer normativas para el funcionamiento y control de los recursos asignados a los gobiernos locales en materia de progreso social.
8. Evaluar el incremento de la multa correspondiente a la ausencia en comicios electorales.

9. Evaluar la implementación del voto electrónico virtual, cuando ya se haya logrado la implementación exitosa del voto electrónico presencial o hacia la última etapa de ejecución del presente planeamiento estratégico.
10. Establecer cabinas de internet gratuito en cada municipio de las zonas más alejadas para facilitar el acceso de la población a los programas sociales que promueve el gobierno.
11. Realizar el seguimiento al cumplimiento de los compromisos relativos a los acuerdos internacionales que benefician el progreso social.
12. Incluir en la malla curricular universitaria temas obligatorios de énfasis en la ética profesional y personal.

10.4. Futuro de Derechos Personales y Libertad Personal y de Elección

Con la ejecución de este plan estratégico el Perú alcanzará la visión en seis años, la cual consiste en mejorar los aspectos sociales de los ciudadanos acompañada del crecimiento económico por lo que, al 2027, se encontrará en el nivel medio-alto respecto a sus Derechos Personales y nivel alto en Libertad Personal y de Elección del índice de progreso social regional del Perú, esto significa brindar mejores posibilidades de desarrollo a los peruanos buscando crecer con sostenibilidad, participación e inclusión. Todo esto podrá conseguirse con la implementación de las estrategias que tienen como paso fundamental la creación de un organismo que lidere el progreso social y coordine con los organismos ejecutores la ejecución de planes coordinados que permitan alcanzar la visión. En las Tablas 42 y 43 se puede observar cómo se realizará la evolución de los resultados del índice de progreso social regional del Perú al 2027.

Como se puede apreciar en la Tabla 42, al 2027, los peruanos estaremos en un nivel medio alto en relación a los derechos personales en el índice de progreso social regional del Perú. Respecto a los indicadores, en la libertad de expresión estaremos en un nivel bajo, en los títulos de propiedad rural estaremos en un nivel medio alto, en los títulos de propiedad

rural estaremos en un nivel medio bajo, en el ausentismo a votar estaremos en un nivel muy alto, y en el derecho a la participación ciudadana estaremos a un nivel alto.

Tabla 42

Índice de Progreso Social Perú al 2027 versus Situación Actual: Derechos Personales

	Índice de Progreso Social Regional Perú			
	Año 2016		Año 2027	
	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación
Derechos Personales	35.0	Muy Bajo	71.0	Medio Alto
Libertad de expresión	68.6	Muy Bajo	60.0	Bajo
Título de propiedad urbano	69.4	Medio Bajo	72.0	Medio Alto
Título de propiedad rural	13.9	Muy Bajo	50.0	Medio Bajo
Ausentismo	16.2	Medio Alto	12.0	Muy Alto
Derecho a la participación ciudadana	8.1	Muy Bajo	20.0	Alto

En la Tabla 43, al 2027, se puede observar que los peruanos estaremos en un nivel alto en relación a la libertad personal y de elección en el índice de progreso social regional del Perú. Respecto a los indicadores, los peruanos estaremos en un nivel alto en el uso de métodos anticonceptivos en mayores de 15 años, en un nivel alto en la prevención de embarazo en adolescente, en un nivel alto en viviendas con acceso a bienes de uso público, y en un nivel medio bajo en la percepción de los ciudadanos en corrupción.

Tabla 43

Índice de Progreso Social Perú al 2027 versus Situación Actual: Libertad Personal y Elección

	Índice de Progreso Social Regional			
	Año 2016		Año 2027	
	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación
Libertad Personal y Elección	49.0	Bajo	78.0	Alto
Uso de anticonceptivos en mayores de 15 años	74.6	Medio Alto	80.0	Muy Alto
Embarazo en adolescentes	14.6	Medio Bajo	10.0	Alto
Viviendas con acceso a bienes de uso público	71.0	Medio Alto	75.0	Alto
Corrupción	36.5	Muy Bajo	25.0	Medio Bajo

Referencias

- 6 de cada 10 embarazos en niñas de 12 a 16 años es producto de una violación (26 de noviembre de 2017). Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/796555-6-de-cada-10-embarazos-en-ninas-de-12-16-anos-es-producto-de-una-violacion>
- Autoridad Nacional de Servicio Civil [SERVIR]. 2012. *El Servicio Civil Peruano*. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). Reporte de Inflación. Diciembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Mundial (2015). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Mundial destaca buen manejo de política monetaria y fiscal de Perú (11 de octubre de 2017). Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-banco-mundial-destaca-buen-manejo-politica-monetaria-y-fiscal-peru-686055.aspx>
- BBC (2017) ¿Cuáles son los países más y menos innovadores de América Latina? Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-40293495>
- Centro de Desarrollo Industrial (2016). Nota de Prensa. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientasrecursos-violencia/contenedor-dgcvg->

recursos/contenidos/Legislacion/PLAN_10604_PLAN_BICENTENARIO_RESUMEN_2011.pdf

CENTRUM, & Social Progress Imperative. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

CENTRUM (2017). Resultados del ranking mundial de competitividad 2017 Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicacionexs/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>

CIDH advierte que Ley Mulder perjudica a los medios y población (7 de marzo de 2018) El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/cidh-advierte-ley-mulder-perjudica-medios-poblacion-noticia-502476>

CIDH resalta libertad de expresión en el Perú (7 de julio de 2017). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1058959-cidh-resalta-libertad-de-expresion-en-el-peru>

CIDH resalta libertad de expresión en el Perú (7 de julio de 2017). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1058959-cidh-resalta-libertad-de-expresion-en-el-peru>

Cifras de las redes sociales más populares en el 2017. Datos, estadísticas y cifras de las aplicaciones más usadas en el mundo (14 de julio de 2017). El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-las-redes-sociales-cada-dia-57570.aspx>

ComexPerú: 35.1% de recursos de programas sociales en Perú va a beneficiarios infiltrados (25 de setiembre de 2016) Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comexperu-35-1-recursos-programas-sociales-peru-beneficiarios-infiltrados-147894>

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. [CAN]. 2016. Informe del plan nacional de lucha anticorrupción. Recuperado de <http://can.pcm.gob.pe/informe-de-evaluacion-del-plan-nacional-de-lucha-contra-la-corrupcion-2012-2016/>

- Congreso de la República (Congreso) 2017. Ley De Presupuesto Del Sector Público Para El Año Fiscal 2018. Ley 30693. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30693-LEY.pdf
- Congreso de la Republica [Congreso]. 2017. PL 1311/2016-CR Proyecto de Ley de Gestión de Espacios Públicos. Recuperado de: http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0131120170425.PDF
- Cruz, A. (22 de marzo de 2018). PPK: ¿Qué significa su renuncia para la economía? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ppk-significa-renuncia-mercados-economia-noticia-506196>
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era ed). Lima, Perú: Pearson Education.
- D'Alessio, F., Del Carpio, L., Green, M., Aranibar, A., Jiménez, O., Adhikari, S., Ames, A. & Vizcarra, J. (2016). Índice de Progreso Social Regional Perú 2016. Lima, Perú: CENTRUM Católica
- De los Ángeles, M. (21 de febrero de 2018). Índice de Percepción de Corrupción: el Perú subió cinco posiciones y ocupó el puesto 96 de 180. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/268349-indice-de-percepcion-de-corrupcion-el-peru-subio-cinco-posiciones-pero-mejora-es-insuficiente/>
- Economía peruana supera las expectativas y crece 3.18% en setiembre (15 de noviembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-supera-expectativas-crece-3-18-setiembre-150473>

EE.UU. publica listado de los mayores países productores y distribuidores de drogas (2 de marzo de 2017). Emol. Recuperado de

<http://www.emol.com/noticias/Internacional/2017/03/02/847546/EEUU-publica-listado-de-los-mayores-paises-productores-y-distribuidores-de-drogas.html>

El mapa del Índice Global de Terrorismo 2017: hubo récord de países que sufrieron atentados (15 de noviembre de 2017). Infobae. Recuperado de

<https://www.infobae.com/america/mundo/2017/11/15/el-mapa-del-indice-global-de-terrorismo-2017-hubo-record-de-paises-que-sufrieron-atentados/>

En el Perú existen más de 200 mil adolescentes que son madres o están embarazadas por primera vez (27 de octubre de 2015). INEI. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-mas-de-200-mil-adolescentes-que-son-madres-o-estan-embarazadas-por-primera-vez-8703/>

En qué sectores y firmas quieren trabajar los peruanos (6 de noviembre de 2017). *Diario El Comercio. Día 1*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sectores-firmas-quieren-peruanos-noticia-471567>

ESAN (2018). Corrupción y desconfianza: desafíos para los programas de desarrollo sostenible peruanos. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/corrupcion-y-desconfianza-desafios-para-los-programas-de-desarrollo-sostenible-peruanos/>

Escuela de Salud Pública inicia hoy inscripciones para cursos académicos (14 de febrero de 2018). Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-escuela-salud-publica-inicia-hoy-inscripciones-para-cursos-academicos-699281.aspx>

Este fue el primer discurso de Martín Vizcarra como presidente de la república (23 de marzo de 2018). Radio Programas del Perú (RPP). Recuperado de

<http://rpp.pe/politica/gobierno/martin-vizcarra-este-fue-su-primer-discurso-al-asumir-la-presidencia-de-la-republica-noticia-1112285>

Fenómeno El Niño azota al Perú con lluvias, huacos e inundaciones (12 de marzo de 2017).

RPP. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/infografia-mapa-de-las-consecuencias-del-fenomeno-el-nino-en-peru-noticia-1036328>

Global Innovation Index [GII] (2017). The Global Innovation Index 2017: Innovation

Feeding the World. Recuperado de

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf

Gobierno aprueba política nacional de integridad y lucha contra la corrupción (14 de

setiembre de 2017). Andina. Recuperado de [http://andina.pe/Agencia/noticia-gobierno-aprueba-politica-nacional-integridad-y-lucha-contra-corrupcion-](http://andina.pe/Agencia/noticia-gobierno-aprueba-politica-nacional-integridad-y-lucha-contra-corrupcion-682973.aspx)

[682973.aspx](http://andina.pe/Agencia/noticia-gobierno-aprueba-politica-nacional-integridad-y-lucha-contra-corrupcion-682973.aspx)

Índice de Progreso Social Regional 2016 [IPSRP] (2016) Lima: ISBN

Institute for Economics and Peace. (2017). Global Terrorism Index 2017. Measuring and understanding the impact of terrorism (IEP Report 55). Recuperado de

<http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/11/Global-Terrorism-Index-2017.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Estado de la población peruana 2015. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/

Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). Comportamiento de la

Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2017. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018a). Población Total, Censada y Omitida, según Censos Realizados, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 Y 2007.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018b). Población Estimada y proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según Años Calendarios, 2000 - 2050.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018c). Población en Situación de Pobreza Monetaria, según Ámbito Geográfico, 2009 - 2016. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018d). Población en Situación de Pobreza Extrema Monetaria, según Ámbito Geográfico, 2009 - 2016. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018e). Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años de Edad, según Grupos de Edad y Ámbito Geográfico,

2008 - 2016. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Ipsos: el primer sondeo con Martín Vizcarra como presidente (15 de abril de 2018). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/ipsos-primer-sondeo-martin-vizcarra-presidente-noticia-512207?foto=1>

Jurado Nacional de Elecciones [JNE] (2017). Información institucional. Recuperado de <http://portal.jne.gov.pe/informacioninstitucional/quienessomos/Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n.aspx>

La maternidad en el Perú está empezando desde los 11 años (3 de diciembre de 2017).

Peru21. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/maternidad-peru-empezando-11-anos-224598>

La Reforma del Sector Salud y los recursos humanos en salud (4 de diciembre de 2017).

Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000100002

Ledgard, A. (28 de marzo de 2018). ¿Por qué la salida de PPK no afecta a los mercados ni a la calificación crediticia? Semana Económica. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/273588-por-que-el-cambio-de-presidente-no-afecta-los-mercados-ni-la-calificacion-crediticia/>

Lozano, I. (27 de diciembre de 2017). Peruanos con acceso a Internet llegaron al 50,1% en setiembre. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1162937-peruanos-con-acceso-a-internet-llegaron-al-501-en-setiembre>

Más de 27 mil funcionarios en el banquillo por casos de corrupción (31 de marzo de 2018).

La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1219573-mas-de-27-mil-funcionarios-en-el-banquillo-por-casos-de-corrupcion>

Mendoza, L., Claros, D., & Peñaranda, C. (2016). Actividad sexual temprana y embarazo en la adolescencia: estado del arte. *Revista chilena de obstetricia y ginecología*, 81(3),

243-253. doi: 10.4067/S0717-75262016000300012

Mercado de píldoras del día siguiente movería S/ 50 millones (26 de noviembre de 2017).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/mercado-pildoras-dia-siguiente-moveria-s-50-millones-113399>

Midis: presupuesto 2017 para programas sociales llega a S/.4,306 millones (25 de noviembre de 2016). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/sector-publico/206282->

presupuesto-2017-para-programas-sociales-asciende-a-s-4306-millones-informo-el-midis/

Midis: Programas sociales alcanzaron metas en el 2017 (30 de diciembre de 2017). El peruano. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-midis-programas-sociales-alcanzaron-metas-el-2017-62541.aspx>

Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2017a). Portal Institucional del Ministerio de Agricultura. Recuperado de www.minagri.gob.pe/

Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2017b). Unidad Ejecutora de Gestión de Proyectos Sectoriales: Organigrama. Recuperado de <http://uegps.gob.pe/organigrama/>

Ministerio de Ambiente [MINAM] (2009). Política Nacional del Ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005). Libro Blanco de la Defensa Nacional. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] (2017). Presupuesto del MIDIS 2018 ampliará cobertura de programas sociales para luchar contra la anemia y reducir la pobreza. Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/centro-de-informacion/2593-presupuesto-del-midis-2018-ampliara-cobertura-de-programas-sociales-para-luchar-contr-la-anemia-y-reducir-la-pobreza>

Ministerio de Salud [MINSA] (2013). Plan Multisectorial para la prevención del embarazo en adolescentes. Recuperado de: ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2013/DS012_2013_SA_EP_c.pdf

Ministerio de Salud [MINSA] (2015). Planificación: Situación actual. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/portada/especiales/2015/planificacion/index.asp?pag=2>

- Ministerio de Salud [MINSA] (2015). Uso de métodos anticonceptivos en el Perú se incrementó a 74.6%. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=16787>
- Ministerio de Salud [MINSA] (2016). RM 652-2016/MINSA Norma Técnica De Salud De Planificación Familiar. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4191.pdf>
- Ministerio de Salud [MINSA] (2016). Minsa capacita a profesionales de salud para la adecuada orientación y consejería sobre el uso del Anticonceptivo de Emergencia (AE). Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=19845>
- Ministerio de Salud [MINSA] (2017). Uso de métodos anticonceptivos en el Perú se incrementó a 74.6%. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=16787>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MINTRA] (2016). Políticas públicas de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/publicaciones/Publicaciones/Pol%C3%ADticas%20Acceso%20TIC.pdf
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. [ONPE]. (2017). Elecciones Generales 2016. Tomo I. Peru. Informe de Resultados. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/modEducacion/Publicaciones/IR-EG2016-T1.pdf>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE] (2017). Nosotros. Quiénes somos. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. [ONPE]. (2017). Voto Electrónico. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2017/empdic2017/voto-electronico>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE] (2018). *Reporte Electoral 101* (ISSN2306-3696). Recuperado de https://www.web.onpe.gob.pe/modEducacion/Biblioteca/Reporte-Electoral/2017/RE_101.pdf

ONPE volverá a usar el voto electrónico para elecciones regionales y municipales (2018).

Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/onpe-usara-voto-electronico-elecciones-regionales-y-municipales-n307218>

Organismo de Formalización de la Propiedad Informal [COFOPRI] (2016). Quiénes somos.

Recuperado de <http://www.cofopri.gob.pe/quienes-somos/que-es-cofopri/>

Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico [OCDE] (2015). Caminos de

Desarrollo. Estudio Multidimensional del Perú. Volumen 1. Evaluación Inicial.

Mensajes principales. Recuperado de

https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20messages_FINAL.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2016). Estudio multidimensional del Perú Volumen 2. Análisis detallado y Recomendaciones.

Recuperado de:

https://www.oecd.org/dev/americas/RESUMEN_EJECUTIVO_MDCR_Peru.pdf

PAHO (2018). América Latina y el Caribe tienen la segunda tasa más alta de embarazo adolescente en el mundo. Recuperado de

http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=14163%3Alatin-america-and-the-caribbean-have-the-second-highest-adolescent-pregnancy-rates-in-the-world&catid=740%3Apress-releases&Itemid=1926&lang=es

Pantaleón, I. (11 de enero de 2018). Las 8 elecciones que transformarán el mapa político en

Latinoamérica en 2018. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-8-elecciones-que-transformaran-el-mapa-politico-en-latinoamerica-en-2018/>

Paredes, C., y Martínez, G. (13 de septiembre de 2017). ¿Votar o no votar? He ahí el dilema

El efecto de la multa electoral en el Perú [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<http://focoeconomico.org/2017/09/13/7833/>

Perú es el que más aumentó riesgo de lavado de activos en América Latina en el 2017 (28 de agosto de 2017). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-aumento-riesgo-lavado-activos-america-latina-2017-142496>

Perú fortalece gestión de programas sociales, con apoyo del BID. (1 de mayo de 2015). BID. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2015-05-01/peru-mejorara-gestion-de-programas-sociales%2C11142.html>

Perú pierde 10 millones de dólares todos los días por cuenta de la corrupción (12 de mayo de 2017). CNN español. Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2017/05/12/peru-pierde-10-millones-de-dolares-todos-los-dias-por-cuenta-de-la-corrupcion/#0>

Perú pierde US\$3.700M anuales por corrupción, según el Poder Judicial (4 de enero de 2018). América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-pierde-us3700m-anuales-por-corrupcion-segun-el-poder-judicial>

Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en próximos tres años. (3 de diciembre de 2017). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>

Perú retrocede una posición en el índice de desarrollo de las TIC (26 de enero de 2017). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-retrocede-posicion-indice-desarrollo-tic-127419>

Perú: SIP rechaza iniciativa que prohíbe la publicidad oficial en medios privados (26 de enero de 2018). Sociedad Interamericana de Prensa. Recuperado de <http://www.sipiapa.org/notas/1212043-peru-sip-rechaza-iniciativa-que-prohibe-la-publicidad-oficial-medios-privados>

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona, España: Harvard Business Press.

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENEEC] (2017). Portal Institucional.

Recuperado de <https://www.reniec.gob.pe/portal/institucional.htm#>

PPK renunció a la presidencia de la República tras escándalo por 'keikovideos' (21 de marzo de 2018). La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1214846-ppk-presento-su-renuncia-a-la-presidencia-del-peru-tras-keikovideos>

PPK suscribió la Declaración de Chapultepec a favor de la libertad de prensa. (3 de mayo de 2017). Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/226042-ppk-suscribio-la-declaracion-de-chapultepec-a-favor-de-la-libertad-de-prensa/>

Presentan informe sobre libertad de expresión en el Perú (2 de abril de 2017). El Comercio.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/presentan-informe-libertad-expresion-peru-421048>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2013). Organigrama del Estado Peruano.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E9DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E9DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)

Programas sociales benefician a más de 5.6 millones de peruanos (5 de setiembre de 2017).

Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/programas-sociales-benefician-5-6-millones-peruanos-374594>

Programas sociales tendrán Presupuesto Público de S/ 6,000 millones en 2018. (31 de agosto de 2017). Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-programas-sociales-tendran-presupuesto-publico-s-6000-millones-2018-680580.aspx>

Programas sociales tienen problemas de “eficiencia, efectividad y coherencia”, ¿qué hará PPK? (4 de diciembre de 2016). Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/programas-sociales-problemas-eficiencia-efectividad-coherencia-hara-ppk-122714>

Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Pearson Educación.

Roca, B. (9 de mayo de 2017). De Chapultepec a Lima. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1040087-de-chapultepec-a-lima>

SIS en apuros: Bajo presupuesto y vertiginoso aumento de afiliados lo ponen contra la pared (26 de noviembre de 2017). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sis-apuros-presupuesto-vertiginoso-aumento-afiliados-ponen-pared-148154>

Social Progress Imperative [SPI] (2017). 2017 Social Progress Index. Recuperado de: <https://www.socialprogressindex.com/>

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP] (2017). Nosotros. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/nosotros.asp>

Susalud: El 78.9% de peruanos cuenta con algún tipo de seguro médico (26 de noviembre de 2017). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/susalud-78-9-peruanos-cuenta-tipo-seguro-medico-94425>

Taype, M. (25 de mayo de 2017). La corrupción y su impacto en la economía del Perú. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/la-corrupcion-impacto-la-economia-del-peru/>

Tuesta, F. (23 de noviembre de 2017). Si vas para Chile, la columna de Fernando Tuesta. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/vas-chile-columna-fernando-tuesta-noticia-475967>

Ustyanowski, T. (2018). Índice sobre corrupción deja a 16 países de América Latina en rojo. Recuperado de <http://www.francE12.com/es/20180222-indice-corrupcion-america-latina-tranparencia>

Villalobos, C. (23 de marzo de 2018). BCR redujo estimado de crecimiento a 4%, pero cifra sigue por encima del consenso. Semana Económica. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/273105-bcr-redujo-estimado-de-crecimiento-a-4-pero-cifra-sigue-por-encima-del-consenso/>

World Economic Forum [WEF] (2015). The global competitiveness report 2015-2016.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

World Economic Forum [WEF] (2016). The Global competitiveness report 2016-2017.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

World Economic Forum [WEF] (2016b). The Global Information Technology Report 2016.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf

World Economic Forum [WEF] (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018.

.Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E1%80%932018.pdf>