

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de Pachacamac

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

PRESENTADA POR

Pamela Díaz Romani

Juan Pablo Guillén Bustos

Reynaldo Portella Tuesta

Omar Tagle Mendoza

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, febrero de 2013

Agradecimientos

A nuestras familias, por su apoyo constante y comprensión en todos estos años de estudio, a CENTRUM Católica por la calidad de enseñanza brindada, y a nuestros compañeros de clase por la valiosa experiencia compartida.



Dedicatorias

A mis padres por su ejemplo y apoyo constante y a mis hermanos por la motivación y el aliento que me dan cada día.

Pamela.

A mis padres queridos, que gracias a su esfuerzo infinito me permitieron lograr grandes objetivos, a Carmenluz por su apoyo constante, cariño y comprensión, y a mi cuñado que desde el cielo bendice siempre todos nuestros pasos.

Juan Pablo.

A mi esposa por su paciencia y apoyo. A mi madre por su invaluable presencia y aliento. A mis hijos, cuya existencia me motivan a superarme cada día.

Reynaldo.

A Dios quien es el hacedor de mi vida, a mi esposa por su inmenso amor y apoyo, a mis hijos porque me inspiran a ser mejor persona, a mi madre por sus bendiciones, a la memoria de mi abuela Rosa por su gran consejo y como homenaje póstumo a mi primo Pablo Tagle Lostaunau por lo que significó para la familia y principalmente para sus padres y hermanos.

Omar.

Resumen Ejecutivo

En una economía globalizada y cambiante, las ciudades deben estar preparadas buscando estrategias para afrontar los diferentes retos y asegurar su bienestar en el corto, mediano y largo plazo. Es requisito indispensable trazarse una visión a futuro, un norte que permita orientar los esfuerzos diarios. El plan estratégico de Pachacamac tiene como visión al año 2025, ser el primer distrito a nivel de Lima Sur por tener el menor índice de pobreza y por contar con adecuadas condiciones en servicios básicos, salud y seguridad, sostenido por el desarrollo de actividades turísticas, agropecuarias y agroindustriales.

El país está pasando por un excelente panorama económico, con una inversión privada en crecimiento y un fortalecimiento del sistema financiero, que permiten el desarrollo de actividades económicas en el distrito, mediante la constitución de nuevas empresas y la formalización de otras ya existentes, generando un incremento en el empleo y por ende la reducción de la pobreza. Asimismo existen fenómenos negativos producidos por el entorno que deben ser considerados y valorados en la gestión municipal, como el centralismo tanto empresarial, educativo y residencial, el alto índice de inseguridad, la corrupción política, entre otros. El distrito de Pachacamac debe sacar provecho de las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas mediante el uso de sus propias fortalezas internas, enfocadas en una adecuada infraestructura turística recreativa, óptimas condiciones geográficas para el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales, y la presencia de organizaciones No Gubernamentales que están contribuyendo en el desarrollo socioeconómico del distrito. Asimismo para alcanzar la visión, el distrito debe enfocarse en minimizar sus debilidades actuales, relacionados con la pobreza, los servicios básicos, cobertura de salud, entre otros.

El camino para lograr la visión, se refleja en los Objetivos a Largo Plazo, los cuales están enfocados en reducir el nivel de pobreza haciéndolo menor a los demás distritos de Lima Sur, incrementar los ingresos de la Municipalidad, mejorar los servicios básicos de agua y desagüe, mejorar la cobertura de salud, reducir al mínimo el índice de analfabetismo, mejorar las vías de acceso, y reducir el nivel de victimización.

Dada las condiciones externas e internas del distrito y los objetivos a Largo Plazo, se han identificado y retenido 15 estrategias, las cuales son acciones específicas para alcanzar las metas enunciadas. Se plantean objetivos a corto plazo que en suma permiten alcanzar los objetivos a largo plazo, junto con los recursos disponibles, las políticas del distrito, su estructura organizacional y el medio ambiente y responsabilidad social. Como herramienta de control y aseguramiento de metas, se cuenta con el Tablero de Control del Balance Scorecard, que mediante el uso de sus cuatro perspectivas (Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes, Financiera) permite hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos trazados en el corto y largo plazo, y finalmente lograr la visión de futuro trazada.

Abstract

In a globalized economy and changing, the cities must be prepared seeking strategies to address the various challenges and ensure their welfare in the short, medium and long term. It is essential to draw a future vision, one north to guide the daily efforts. The strategic plan of Pachacamac has as a vision to 2025, being the first district of Lima South for having the lowest rate of poverty and have adequate basic conditions, health and safety, supported by the development of tourism activities, agriculture and agribusiness.

The country is going through an excellent economic outlook, with a growing private investment and strengthening the financial system, allowing the development of economic activities in the district, through the establishment of new businesses and the formalization of existing ones, creating an increased employment and thus reducing poverty. There are also negative phenomena produced by the environment that must be considered and assessed in municipal management, as both centralism business, educational and residential, the high level of insecurity, political corruption, among others. The district of Pachacamac should take advantage of environmental opportunities and neutralize threats by using their own internal strengths, focused on a recreational tourism infrastructure, geographical conditions for optimal development of agriculture and agribusiness, and the presence of organizations Nongovernmental are contributing to the socioeconomic development of the district. Also to achieve the vision, the district should focus on minimizing their current weaknesses related to poverty, basic services, health coverage, among others.

The way to achieve the vision is reflected in the Long-Term Goals, which are focused on reducing poverty making less than the other districts of Lima South,

increasing the incomes of the Municipality, improving basic services of water and drainage, improving health coverage, minimizing the illiteracy, improving roads, and reducing the level of victimization.

Given the external and internal conditions of the district and the long-term objectives have been identified and retained 15 strategies, which are specific actions to achieve the stated goals. Raised short-term objectives in order to achieve the objectives in the long term, together with the available resources, politics of the district, organizational structure, environment and social responsibility. As a tool of control and assurance goals, has the Board of Control of Balance Scorecard, which by using the four perspectives (i.e., internal learning processes, customers, financial) allows monitoring compliance with the objectives outlined in the short and long term, and finally achieve the vision outlined.

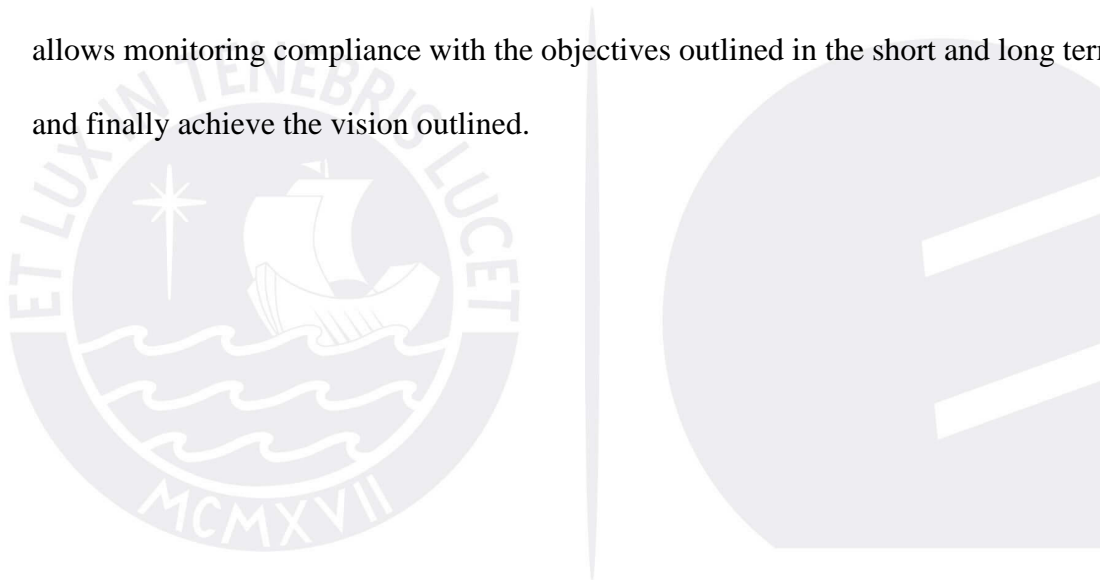


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvii
Capítulo I: Situación General del distrito de Pachacamac	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética	12
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	14
3.1.1 Los intereses nacionales	14
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Pachacamac	27
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	28
3.2.1 Condiciones de los factores.....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	34

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Pachacamac	35
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	48
3.5 El distrito de Pachacamac y sus Competidores	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores	53
3.6 El distrito de Pachacamac y sus Referentes.....	54
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8 Conclusiones.....	57
Capítulo IV: Análisis Interno	59
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	59
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	59
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	61
4.1.3 Operaciones y logística–Infraestructura (O)	63
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	67
4.1.5 Recursos humanos (H)	69
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	72

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	72
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	73
4.3 Conclusiones.....	73
Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo del distrito de	
Pachacamac.....	75
5.1 Intereses del distrito de Pachacamac	75
5.2 Potencial del distrito de Pachacamac.....	75
5.3 Principios Cardinales	77
5.4 Matriz de Intereses del distrito de Pachacamac (MIO)	82
5.5 Objetivos a Largo Plazo	84
5.6 Conclusiones.....	84
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	86
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	86
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	89
6.4 Matriz Interna y Externa (IE)	93
6.5 Matriz Gran Estrategia.....	94
6.6 Matriz de Decisión.....	96
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)	100
6.8 Matriz Rumelt.....	100
6.9 Matriz de Ética.....	101
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	101
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	107
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	107
6.13 Conclusiones.....	110

Capítulo VII: Implementación Estratégica	111
7.1 Objetivos de Corto Plazo	111
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	114
7.3 Políticas de cada Estrategia	116
7.4 Estructura del distrito de Pachacamac	117
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	120
7.6 Recursos Humanos y Motivación	123
7.7 Gestión del Cambio	123
7.8 Conclusiones.....	125
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1 Perspectivas de Control	127
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	127
8.1.2 Procesos.....	128
8.1.3 Clientes.....	130
8.1.4 Financiera.....	130
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	131
8.3 Conclusiones.....	131
Capítulo IX: Competitividad del distrito de Pachacamac.	134
9.1 Análisis Competitivo del distrito de Pachacamac	134
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Pachacamac.....	134
9.3 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	139
9.4 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Pachacamac	142
9.5 Conclusiones.....	142
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	144

10.1 Plan Estratégico Integral.....	144
10.2 Conclusiones Finales	144
10.3 Recomendaciones Finales.....	145
10.4 Futuro del distrito de Pachacamac	148
Referencias.....	149
Apéndice A: Entrevistas a Industria del Distrito de Pachacamac	160
Apéndice B: Entrevistas a Municipalidad Distrital de Pachacamac.....	161



Lista de Tablas

Tabla 1	Población del Departamento de Lima	2
Tabla 2	Situación de Pobreza en el Distrito de Pachacamac	4
Tabla 3	Matriz de los Intereses Nacionales.....	18
Tabla 4	Variación Porcentual del PBI, Perú y el Mundo	22
Tabla 5	Indicadores de Competitividad en Materia de Tecnología	23
Tabla 6	Evaluación de las Condiciones de Competitividad en Perú.....	29
Tabla 7	Población Económicamente Activa, 1995 a 2015	30
Tabla 8	Población Económicamente Activa con Educación Superior.....	30
Tabla 9	Empresas en Perú según su Tamaño, 2010.....	33
Tabla 10	Índices de Competitividad de Perú, en Factores de Legalidad y Gobernabilidad.....	38
Tabla 11	Proyecciones de Datos de Población del Perú (en Miles).....	43
Tabla 12	Competitividad del Perú en Términos de Tecnología.....	46
Tabla 13	Competitividad del Perú en Términos de Innovación.....	46
Tabla 14	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	49
Tabla 15	Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Pachacamac	56
Tabla 16	Matriz Perfil Referencial del Distrito de Pachacamac	57
Tabla 17	Población Total del Distrito de Pachacamac – Censo Nacional 2007	70
Tabla 18	Distribución de la Población según Condición de Actividad (en Porcentaje)	70
Tabla 19	Lugar Donde Labora la PEA.....	71
Tabla 20	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	74
Tabla 21	Matriz de Intereses del Distrito de Pachacamac	83
Tabla 22	Matriz FODA del Distrito de Pachacamac	88

Tabla 23	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del Distrito de Pachacamac	91
Tabla 24	Matriz de Decisión	99
Tabla 25	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del distrito de Pachacamac	102
Tabla 26	Matriz Rumelt para el distrito de Pachacamac.....	103
Tabla 27	Matriz de Ética.....	104
Tabla 28	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	108
Tabla 29	Matriz de Posibilidades de los Competidores	109
Tabla 30	Objetivos a Corto Plazo del Distrito de Pachacamac.....	122
Tabla 31	Tablero de Control Integrado	133
Tabla 32	Plan Estratégico Integral	146



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xvii
Figura 1.	Mapa del Perú.	1
Figura 2.	Población del departamento de Lima por provincia.	2
Figura 3.	Mapa de la provincia de Lima.....	3
Figura 4.	Mapa del distrito de Pachacamac.....	4
	Tomado de “Distrito de Pachacamac”, por Wikipedia, 2013. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pachac% C3% A1mac	4
Figura 5.	Perú: Población por grupos de edad, 1993 y 2007.....	19
Figura 6.	Población por zona geográfica de Perú, estimado 2010.	19
Figura 7.	Presupuesto de defensa de Latinoamérica, en porcentaje del PBI, de 2006 a 2010.....	25
Figura 8.	Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado, registrado en 2010 en millones de dólares.....	25
Figura 9.	Índice de competitividad global.....	28
Figura 10.	Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal	31
Figura 11.	Distribución de personas por nivel socioeconómico 2012, Perú.	32
Figura 12.	Crédito al sector privado en millones de soles.....	34
Figura 13.	Inversión privada en Perú, en millones de soles de 1994, de 2001 a 2011.....	41
Figura 14.	Variación porcentual del PBI real de Perú.....	41
Figura 15.	Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2001 a 2011.....	42
Figura 16.	Ingresos y gastos del gobierno central en millones de soles, 2001 a 2011.....	42

Figura 17. Número de hijos por mujer en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.....	43
Figura 18. Pirámide poblacional urbana y rural del departamento de Lima, 1993 y 2007.....	44
Figura 19. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de Latinoamérica.....	48
Figura 20. Mapa de infraestructura turística recreativa de Pachacamac.	66
Figura 21. Ruta para la aprobación presupuestal de los proyectos priorizados.....	68
Figura 22. Ciclo de un proyecto priorizado.....	68
Figura 23. Ingresos ejecutados en 2011.	69
Figura 24. Mapa de infraestructura turística recreativa de Pachacamac.	77
Figura 25. Matriz PEYEA.....	92
Figura 26. Matriz BCG del distrito de Pachacamac.....	93
Figura 27. Matriz Interna y Externa.....	98
Figura 28. Matriz Gran Estrategia.....	98
Figura 29. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Pachacámac.....	119
Figura 30. Organigrama propuesto.....	121

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

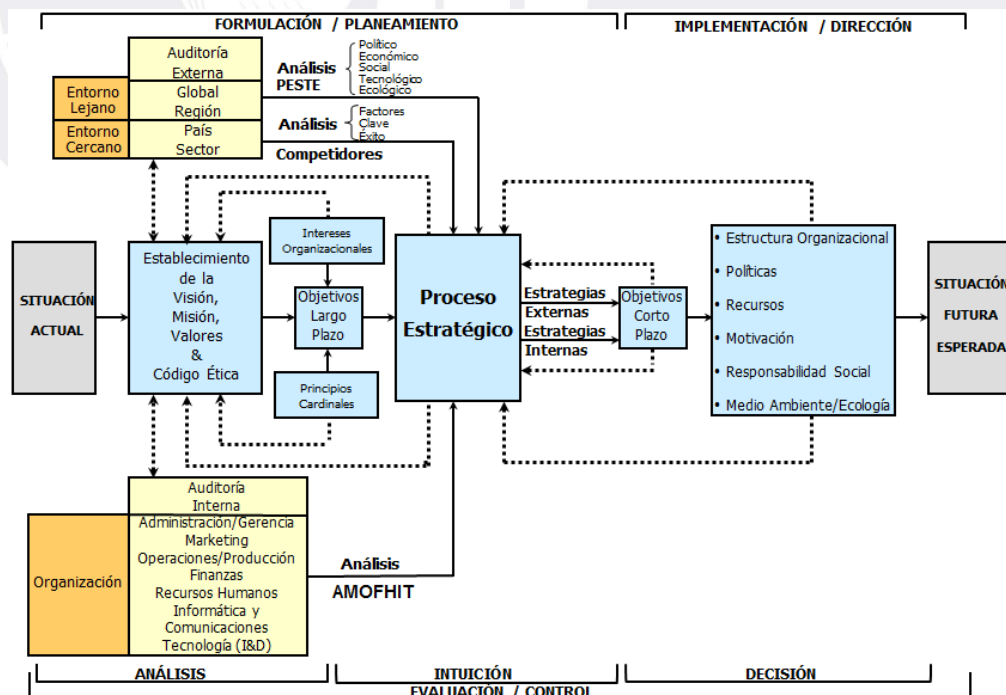


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación de México SA.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el

Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Distrito de Pachacamac

1.1 Situación General

El Perú se divide políticamente en departamentos, éstos en provincias y por último en distritos. Así, el distrito de Pachacamac se encuentra en el departamento de Lima, provincia de Lima. El departamento de Lima está localizado en la zona central costera del Perú, como se observa en la Figura 1. Posee un área total de 34,948.57 km², lo cual representa el 2.7% del territorio nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 1998).



Figura 1. Mapa del Perú.
Tomado de “Geografía: Mapa del Perú”, por L. Maguiña, s.f. Recuperado de <http://lm.hedmag.se/j/index.php/en/aija-geography>

La superficie del departamento de Lima se sitúa entre regiones de costa, de desiertos altos y de serranías fértiles. Está integrado por 10 provincias y 171 distritos, entre los que se encuentra el distrito de Pachacamac. En la Tabla 1 se presenta la población del departamento de Lima, donde se observa que el crecimiento poblacional entre 1993 a 2007 registró el 2% anual, disminuyendo desde 1940. En la Figura 2 se muestra la distribución de la población del departamento por provincia, asimismo se observa que el 81.6% se ubica en la provincia de Lima, y el 9.4% en el Callao. Desde 1940, la población del departamento de Lima es en su mayoría urbana, representando en ese año el 76.1%, mientras que para 2007 ascendía al 98.0% (INEI, 2007a).

Tabla 1

Población del Departamento de Lima

Año	Total	Incremento intercensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
1940	849,171			
1961	2'093,435	1'244,264	59,251	4.4
1972	3'594,787	1'501,352	136,487	6.1
1981	4'993,032	1'398,245	155,361	3.7
1993	6'478,457	1'485,425	123,785	2.2
2007	8'554,867	2'086,410	611,776	2.0

Nota. Tomado de *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao*, por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>

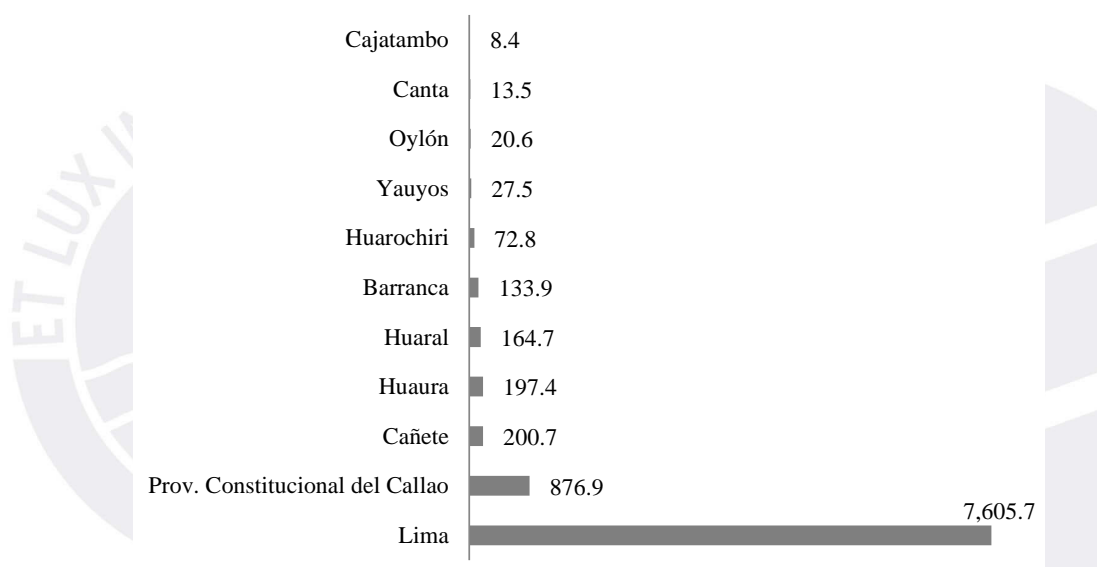


Figura 2. Población del departamento de Lima por provincia.

Tomado de *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao*, por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>

La provincia de Lima consta de 43 distritos, como se observa en la Figura 3, el distrito de Pachacamac forma parte de la denominada Lima Sur, como también los distritos de Villa María del Triunfo, Lurín, San Juan de Miraflores, y Villa el Salvador. Esta limita por el norte con el distrito de Cieneguilla, al este con la provincia de Huarochirí, al sur con el distrito de Lurín, y al oeste con Villa María

del Triunfo y La Molina como se muestra en la Figura 4. El distrito de Pachacamac se ubica en la zona periurbana del departamento de Lima, donde se encuentran la dinámica de crecimiento de la metrópoli, con una orientación norte-sur; y la dinámica del valle del río Lurín, de orientación este-oeste.



Figura 3. Mapa de la provincia de Lima. Tomado de “Imágenes Mapa de Lima y sus Provincias”, por Chiclayo on Line 2012 en [chiclayoonline.com](http://www.chiclayoonline.com). Recuperado de <http://www.chiclayoonline.com/2012/11/imagenes-mapa-de-lima-y-sus-provincias.html>

La pobreza es una preocupación dentro del distrito de Pachacamac, puesto que, como se observa en la Tabla 2, el 32.9% de la población se encuentra en situación de pobreza. Esto lo coloca en desventaja respecto la provincia de Lima, donde la pobreza es de 17.5%, evidenciando la desigualdad existente.

Tabla 2

Situación de Pobreza en el Distrito de Pachacamac

	Población	Total de pobres	Pobreza extrema	No extrema	No pobre	Coefficiente de variación de la pobreza total
Provincia de Lima	8'095,747	17.5	0.8	16.77	82.5	4.6
Distrito de Pachacamac	81,145	32.9	2.4	30.60	67.1	7.1

Nota. Tomado de *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009: El Enfoque de la Pobreza Monetaria*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, octubre de 2010. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Mapa-Pobreza-2009.pdf>

En Pachacamac la pobreza extrema es evidenciada en la carencia de servicios básicos como agua, luz y desagüe, y por la precariedad e inseguridad de las viviendas. Asimismo, el promedio del nivel ocupacional de los pobladores es mayor que el de Lima Sur; sin embargo en cuanto al nivel de remuneración, este es inferior. Básicamente existe una economía de subsistencia, cuyos ingresos solo les permiten obtener lo necesario para la alimentación y el vestido de la familia o grupo social.



Figura 4. Mapa del distrito de Pachacamac
Tomado de “Distrito de Pachacamac”, por Wikipedia, 2013. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pachac%3%A1mac

Debido a la pobreza, Pachacamac enfrenta un índice de analfabetismo más alto de la provincia de Lima con el 6.4%, siendo el 3.9% a nivel provincial; limitando de esta manera la accesibilidad a nuevas fuentes de empleo que les permitan disminuir los niveles de pobreza.

En cuanto a la situación del Municipio de Pachacamac podemos precisar que existe un ambiente de tensión debido a las reiteradas suspensiones que ha sido sometido el actual Alcalde, dada ciertas irregularidades comprobadas por el Jurado Nacional de Elecciones. A esto se suma la rivalidad entre los miembros del Municipio con los regidores y a su vez la de los regidores con el Alcalde. Esta inestabilidad ha generado desconfianza de la población de Pachacamac hacia su Alcalde, paralizaciones en la gestión municipal tales como obras y actividades en beneficio de la población, y finalmente huelgas por parte de los trabajadores del Municipio.

Por otro lado, a diferencia de otros distritos, Pachacamac es reconocido como el primer distrito turístico del Perú, por Ley 23614. La existencia de elementos culturales, ecológicos, paisajísticos de esparcimiento, y de investigación; constituyen la identidad nacional, representando el gran potencial turístico del Perú. El distrito cuenta con grandes clubes, fundos y restaurantes que por sus instalaciones ofrecen áreas recreacionales para el descanso, y degustación de potajes típicos. También permite la práctica de deportes de aventura; tales como parapente, ciclismo, ciclismo de montaña, equitación, cuatrimotos, trekking, etc. Asimismo la flora y la fauna de la zona es variada y propia de los valles costeros, lo que fomenta el ecoturismo como forma alternativa.

Además, posee zonas eminentemente agrícolas y agropecuarias, sin embargo no presenta un sistema de organización que permita agrupar a la mayoría de micro

empresarios del rubro. Existen iniciativas por parte de las ONG para lograr un trabajo conjunto entre agricultores y ganaderos, restaurantes y centros turísticos del distrito, de tal manera que permita emplear al máximo los recursos.

La saturación de crecimiento urbano en Lima Centro junto con la demanda inmobiliaria, ha hecho que los empresarios de este rubro consideren a Pachacamac como una posibilidad para vivir. Por otro lado, el valor de los terrenos y viviendas han incrementado en los últimos años, lo que ha motivado a los propietarios a vender sus terrenos o parte de ellos. En el futuro, si este crecimiento no es regulado por la municipalidad puede acabar con el ecoturismo del distrito.

En 2007, el Censo registró 68,441 habitantes en Pachacamac (INEI, 2007b). El patrimonio territorial integra el patrimonio natural, y el patrimonio construido en los diferentes momentos históricos; de manera que involucre plenamente a la población local.

La relación entre la metrópoli de Lima y el distrito de Pachacamac se evidencia en la demanda de la primera, respecto a los recursos de la Cuenca. La metrópoli requiere de la oferta de recursos naturales y culturales del valle para garantizar su sustentabilidad ambiental, por otro lado también requiere de la demanda permanentemente del suelo con el objetivo de expansión urbana, de actividades extractivas o de actividades industriales, los cuales comprometen la existencia a futuro de los recursos. Entre las demandas que se han identificado están las siguientes (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006):

- Demanda de recursos hídricos por la metrópoli para el consumo humano.
- Demanda de productos agrícolas para el abastecimiento de mercados limeños.
- Demanda de áreas recreativas.

- Demanda de áreas de expansión urbana.
- Demanda de áreas de expansión industrial.
- Demanda para la disposición de residuos urbanos.

Dentro del distrito de Pachacamac se distinguen tres tipos de asentamientos, los cuales se diferencian en sus características intrínsecas, así como en el uso del territorio y la lógica de expansión. Estos tres tipos de asentamiento son: (a) sistema de asentamientos de población, (b) sistema de asentamientos industriales, y (c) sistema de asentamientos recreativos; y otros destinados a servicios.

El sistema de asentamientos de población se compone de cinco sectores con lógicas de ocupación y patrones de asentamiento diferentes: (a) el núcleo urbano central de Pachacamac, (b) los centros poblados rurales, (c) las casas huerta del valle, (d) el continuo urbano del sector nororiental, y (e) la Quebrada de Manchay. Dentro del sistema de asentamientos industriales se observan áreas de pequeña, mediana y gran industria, así también como talleres. Por último, se tiene el sistema de asentamientos recreativos y otros vinculados a servicios; constituyendo la oferta recreativa del distrito con iniciativas privadas de carácter individual (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006).

El desarrollo distrital o local es un proceso en el cual intervienen diversos actores, entre los que se puede señalar a los siguientes (Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL], 2007):

- La Municipalidad, que representa a la comunidad local mediante la elección libre. Es la institución encargada de liderar los procesos de gobernabilidad en el ámbito distrital.

- El Consejo de Coordinación Local (CCL), encargado de coordinar y concertar el Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto Participativo Distrital, así como proponer la elaboración de proyectos de inversión.
- Los empresarios, quienes son agentes prioritarios en el desarrollo local, fundamentalmente en el plano económico. Son los responsables de dinamizar la economía local en relación con mercados regionales, con el mercado nacional, e incluso con mercados internacionales.
- Los medios de comunicación locales o regionales, quienes son actores importantes en la construcción de acuerdos y en la promoción de la participación ciudadana orientada al desarrollo, así como en la construcción de consensos respecto a las visiones de desarrollo y al establecimiento de acuerdos interinstitucionales.
- Las organizaciones sociales, son elementos claves para llevar a cabo procesos de desarrollo local.
- Otro tipo de instituciones, como son las iglesias, organizaciones no gubernamentales, universidades, colegios o asociaciones de profesionales; los cuales también son claves en los procesos de desarrollo local.
- Cada uno de los ciudadanos y ciudadanas de Pachacamac son agentes de desarrollo de su localidad, puesto que aportan desde su quehacer cotidiano, a los procesos de desarrollo.

De acuerdo a la revista Forbes, en América, el mejor distrito para vivir es Boulder en el estado de Colorado, ubicado en las montañas al noroeste de Denver. Tiene una población de 90,648 habitantes y se considera el mejor distrito, puesto que, de manera sostenida, ha incrementado la inversión en la zona en US\$1.165 per cápita anualmente. Es el cuarto en Estados Unidos por obtención de patentes, segundo por el

número de empresarios individuales y cuarto por el número de museos e instituciones culturales (Woolsey, 2009).

1.2 Conclusiones

En Pachacamac, la pobreza coloca al distrito en desventaja, respecto a los demás distritos ubicados en Lima. Sin embargo, es considerado uno de los distritos con mayor diversidad cultural y ambiental de la ciudad, con potencial en el desarrollo de actividades turísticas y recreativas, agropecuarias y agroindustriales, y crecimiento urbano con desarrollo inmobiliario. Potenciar y fomentar estas actividades ayudará a los pobladores de Pachacamac a disminuir los niveles de pobreza, mejorando su calidad de vida.



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

2.1 Antecedentes

En Pachacamac, en 1990, se desarrolló el documento denominado *Bases para el Plan de Desarrollo del Distrito de Pachacamac*, siendo esta la primera herramienta con visión a largo plazo. En este documento se perfiló la visión de desarrollo del distrito. Posteriormente, en 1994, se elaboraron los *Lineamientos Estratégicos del Plan de Desarrollo Integral de Pachacamac*; luego, en 1999 se creó el primer *Plan de Desarrollo Integral de Pachacamac*, que fue presentado ante el Instituto Metropolitano de Planificación. Finalmente, en 2003, se inicia el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Integral del Distrito de Pachacamac, lo que derivó en el *Plan Integral de Desarrollo de Pachacamac a 2018* (OSEL, 2007). Así como diversos y repetidos planes operativos institucionales, que son a corto plazo. A partir de estos instrumentos de planeación se conoce que existe una visión y misión del distrito, junto con objetivos, pero desde una perspectiva gubernamental y no holística; es decir que han sido diseñadas principalmente para la administración pública en lugar de ser para la comunidad.

Dentro del Plan Operativo Institucional a 2011 se incluye la visión del Plan de Desarrollo Local Concertado, la cual se presenta a continuación (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2011):

Al 2018, Pachacamac, es un distrito turístico, recreativo, ecológico, productivo, y seguro; con la población en proceso de integración social e identificación cultural, cuyas autoridades y centros poblados asumen, manejan, y organizan, de modo sustentable su patrimonio, recursos agrarios, y naturales. Así como también sus actividades económicas, con prestigio y reconocimiento en Lima, en el Perú y en el extranjero.

2.2 Visión

En el 2025, Pachacamac es reconocido como el primer distrito a nivel de Lima Sur por tener el menor índice de pobreza y contar con adecuados servicios básicos, salud, seguridad, y oportunidades de desarrollo sostenido por actividades turísticas, agropecuarias y agroindustriales, con autoridades que velan por la preservación del medio ambiente, el patrimonio cultural y ecológico.

2.3 Misión

Pachacamac ofrece servicios básicos, salud, seguridad, infraestructura vial, así como otros servicios municipales con el fin de garantizar la calidad de vida de sus residentes lo cual se soporta en actividades turísticas, agropecuarias, agroindustriales, y residenciales que crean empleo y mejoran los ingresos del distrito. Sus autoridades aplican una política de gestión pública eficiente, eficaz y promueven el desarrollo sustentable.

2.4 Valores

Los valores de la organización establecen la filosofía, a la vez que representan claramente sus creencias, actitudes y tradiciones. Son considerados como las directrices o políticas más importantes, puesto que regulan y encausan el desempeño de los colaboradores, al mismo tiempo que constituyen el patrón de actuación dentro del proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2008). Los valores que rigen a la población y organizaciones del distrito de Pachacamac son los siguientes:

1. Solidaridad: Entre todos los habitantes con el fin de lograr un desarrollo mancomunado, donde los esfuerzos de los actores unidos, logran más que un grupo de esfuerzos individuales y descoordinados.

2. Honestidad: Manejo transparente de todos los recursos, acompañado de la comunicación frecuente.
3. Respeto: Hacia la Constitución y las leyes de la República, así como a los seres humanos, a las organizaciones y al medioambiente. Debe alcanzarse el equilibrio entre el desarrollo de las comunidades y los recursos, preservándolos para las futuras generaciones.
4. Disciplina: Necesaria para alcanzar los objetivos planteados, lo cual incluye la disciplina fiscal y el gasto de la Municipalidad Distrital.
5. Eficiencia: En el manejo de los recursos públicos y privados, para lograr mayor productividad y mejor distribución de los mismos.
6. Compromiso e involucramiento: Promover la participación de todos los actores de la sociedad, para definir estrategias de desarrollo concertadas, las cuales se convertirán en mejoras para las condiciones de vida de los habitantes del distrito.

2.5 Código de Ética

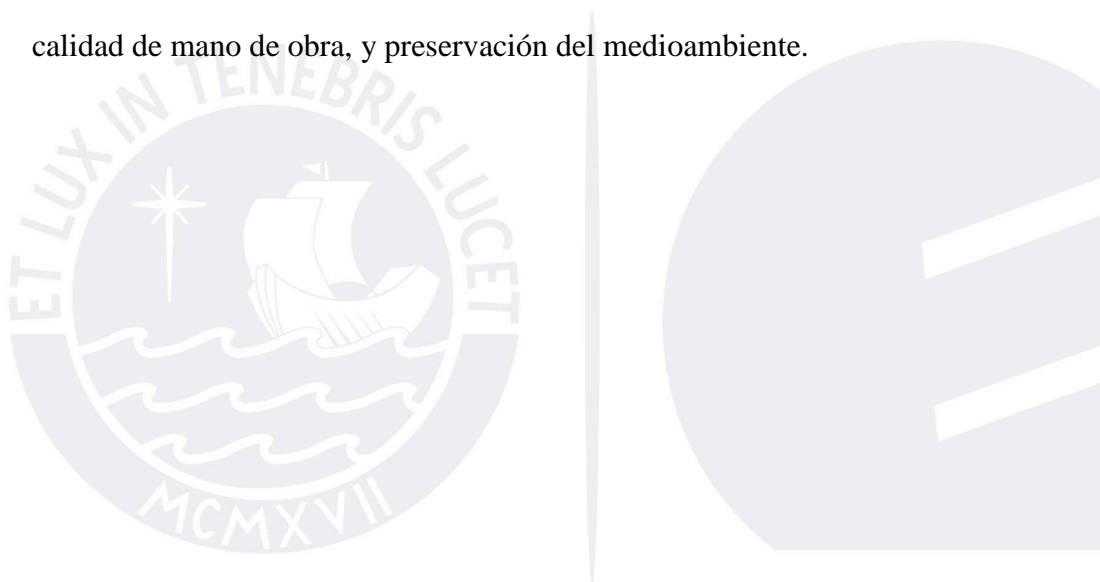
El código de ética que se ha desarrollado es específico para la Municipalidad de Pachacamac, y puede extenderse a todas las personas que habitan en la zona. Estos lineamientos son:

- Brindar atención con equidad: Para todas las personas del distrito y los visitantes, sin importar su condición de raza, nivel socioeconómico y grado académico. Se prohíbe terminantemente la discriminación.
- Respetar la cultura propia de la zona: Preservar las tradiciones y los bienes materiales, que constituyen la riqueza de todos los habitantes del distrito.
- Conservar el medioambiente: Evitando la contaminación y la deforestación, con fines productivos o habitacionales.

- Ser transparentes en el manejo del presupuesto público, así como en las inversiones privadas.

2.6 Conclusiones

Se desarrolla una misión y visión con enfoque holístico, es decir integrando todas las actividades y habitantes del distrito. Se han identificado cuatro ejes de desarrollo para 2025: (a) actividad agropecuaria, (b) actividad agroindustrial, (c) actividad turística y recreativa, y (d) desarrollo urbano-residencial. Con el desarrollo integrado y constante de estos ejes se logrará mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Para esto, se necesita ofrecer a los inversionistas adecuadas condiciones de seguridad, servicios básicos, vías de comunicación, procesos municipales ágiles, calidad de mano de obra, y preservación del medioambiente.



Capítulo III: Evaluación Externa

Mediante la auditoría externa de la gestión estratégica, o evaluación externa, se estudia el entorno y se establece un marco que resulta útil para el posterior análisis de la organización. En esta etapa se identifican y evalúan las tendencias y eventos que se encuentran fuera del control inmediato de la organización (D'Alessio, 2008).

La evaluación externa del distrito de Pachacamac, se inicia con el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann (citado en D'Alessio, 2008), el cual tiene como objetivo ayudar a entender la interacción entre países. Posteriormente, se realiza un análisis competitivo del Perú, utilizando como modelo al diamante de Porter, para luego realizar el análisis del entorno PESTE. En base a los elementos que se identifiquen se desarrollará la Matriz de Factores Externos (EFE), donde se detallarán las oportunidades y amenazas que enfrenta el distrito de Pachacamac.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Utilizando la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, desarrollada por Hartmann (1978), se evalúan tres grandes dimensiones o aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

3.1.1 Los intereses nacionales

El *Plan Bicentenario: El Perú, hacia 2021* (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011) plantea y desarrolla seis ejes estratégicos, los cuales constituyen la base de los intereses nacionales, que se presentan a continuación:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Comprende el derecho al nombre y a la identidad que todas las personas tienen desde el momento en que nacen. Refleja también la reducción de las diferencias socioeconómicas que

existen entre la población del Perú, al mismo tiempo que refuerza un sistema de justicia equitativo, el cual sirve por igual a todos los peruanos.

2. Oportunidades y acceso a los servicios: El acceso a los servicios básicos debe ser en condiciones de igualdad. Esto incluye agua potable, saneamiento, educación, salud, electricidad, telecomunicaciones, vivienda digna y seguridad ciudadana. Dentro del Plan Bicentenario se afirma que para 2021, el país contará con acceso democratizado a todos estos servicios.
3. Estado y gobernabilidad: Se debe continuar con el proceso de descentralización, fortaleciendo tanto a los gobiernos regionales, como a los municipales. Se reducirá el tamaño del Estado en la capital, conocido como gobierno central, distribuyéndose en todo el país.
4. Economía, competitividad y empleo: La estabilidad económica a largo plazo es responsabilidad del gobierno, con esto se estimula la inversión privada, generando empleos. El objetivo es reducir el subempleo y el desempleo, mejorando las condiciones de trabajo de los peruanos. Al mismo tiempo se incrementará la competitividad.
5. Desarrollo regional e infraestructura: Hay que reducir la brecha de inequidad que hay entre Lima y las diferentes regiones del país, hasta eliminarla. Para ello se debe desarrollar infraestructura económica y productiva en todas las provincias del Perú.
6. Recursos naturales y ambiente: Mediante la explotación sostenible de los recursos naturales y ambientales, se preserva el medioambiente y sus recursos, permitiendo a las generaciones futuras tener el mismo acceso a su disfrute. Asimismo, se debe utilizar los recursos, con el fin de satisfacer las necesidades de la población actual de manera responsable, y contribuyendo al desarrollo productivo del país.

Durante el gobierno del Dr. Alejandro Toledo, se formó una institución llamada Acuerdo Nacional, que está integrada por políticos y líderes civiles, religiosos e industriales. Estos definieron 31 políticas de estado, agrupadas en cuatro grandes objetivos (Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional, 2004):

1. Democracia y estado de derecho;
2. Equidad y justicia social;
3. Competitividad del país; y
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se consideran los siguientes intereses de importancia nacional: (a) preservación de la soberanía nacional, (b) seguridad interna, (c) afianzamiento de la gobernabilidad democrática y defensa de los derechos humanos, (d) calidad de vida, (e) competitividad, y (f) recursos naturales, y ambiente. La soberanía nacional es un interés superior que el Estado debe asegurar, así como también los recursos que están dentro del territorio.

La seguridad interna es también un interés natural, enfocado tanto desde el punto de vista militar, como desde el sistema de justicia del país; proporcionando el marco adecuado para el desarrollo de actividades dentro del territorio nacional. Asimismo, es un factor de atracción de inversiones. Así también, preservar el sistema democrático y defender los derechos humanos es un interés nacional, puesto que dan la estabilidad necesaria para la inversión y la creación de empleo del sector privado.

La calidad de vida está influenciada por muchos factores objetivos y subjetivos, tales como los ingresos económicos, el empleo, el acceso a la educación, y los servicios básicos como la salud y la seguridad. El crecimiento económico del Perú en los últimos años, con una variación del PBI de 8.8% en 2010, 6.9% en 2011, y con un crecimiento de 6.5% hasta el tercer trimestre de 2012 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012); muestran a la economía saludable y clasificada dentro de las

mejores de la Región. No obstante, este bienestar no va de la mano con la mejora de la calidad de vida de la población.

Perú ocupa el puesto 44 en el *Ranking de Competitividad Mundial* del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (“El Perú no Tuvo un Real Avance”, 2012), es la segunda ubicación a nivel Latinoamericano. Sin embargo, presenta aspectos muy importantes que se deben mejorar, como la educación, la salud, la infraestructura, la desigualdad social, y la lucha contra la corrupción.

El medioambiente provee el entorno necesario para la vida humana, la flora y la fauna. Los recursos naturales, considerados como patrimonio de la Nación, constituyen los elementos materiales necesarios para satisfacer los requerimientos de alimentación, vestido, vivienda y energía de la población peruana actual, pero también deben garantizar el bienestar de las generaciones futuras. El fin del Estado es proveer el bien común, por esa razón su principal deber es proteger el medioambiente, el entorno esencial de la vida, y los recursos naturales que satisfacen las necesidades vitales de todos los habitantes. En el Perú se ha consagrado la protección del medioambiente desde el nivel más alto del ordenamiento jurídico, al incluir su regulación en las constituciones de 1979 y 1993.

En la Tabla 3, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales, los países que se han incluido en el análisis son los fronterizos, así como aquellos con los que se mantienen relaciones comerciales de envergadura, y otros actores regionales de consideración.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son las fortalezas y debilidades que posee el país. El análisis se realiza desde siete diferentes perspectivas o dominios: (a)

demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2008).

Tabla 3

Matriz de los Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1. Preservación de la soberanía nacional		Chile (*) Brasil	Colombia	Ecuador Bolivia
2. Seguridad interna		Colombia, Bolivia Ecuador, Chile, Brasil		
3. Afianzamiento de la gobernabilidad democrática y defensa de los derechos humanos		EE.UU. Chile	Colombia Brasil	
4. Crecimiento económico			Chile, Colombia Brasil	
5. Recursos naturales y ambiente		Brasil, Colombia Ecuador		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson. (*) Intereses opuestos con el país.

Demográfico. En el informe “Estadística Poblacional 2010”, se publicó la siguiente información sobre el aspecto demográfico del Perú (Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2010):

- La población del Perú registrará para 2010 aproximadamente 29'815,714 habitantes, y según estimaciones recientes del INEI, en enero de 2012, la población registró 30 millones de habitantes (Agencia Peruana de Noticias [ANDINA], 2011a). En la Figura 5, se observa el envejecimiento de la población, es decir que existe mayor proporción de la población por encima de los 15 años.
- El 76.2% de los habitantes del país vive en áreas urbanas, mientras que el 23.8% en áreas rurales. En la Figura 6, se aprecia cómo la población se concentra en Lima y en la Costa Norte.

- A nivel nacional, la población es de 49.7% de hombres y 50.3% de mujeres.
- El 49.8% de la población total se considera Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, con una tasa de desempleo del 4.2%.

Grupos de Edad	1993		2007	
TOTAL	22 048,4 (Miles)	%	27 412,2 (Miles)	%
0 - 14	8 155,4	37,0	8 357,5	30,5
15 - 64	12 866,9	58,3	17 289,9	63,1
65 y más	1 026,1	4,7	1 764,7	6,4

Figura 5. Perú: Población por grupos de edad, 1993 y 2007.
Tomado de “Perú en Cifras”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>



Figura 6. Población por zona geográfica de Perú, estimado 2010.
Tomado de “Estadística Poblacional 2010”, por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2010. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT%20Data%20Estadistica%20Poblacional%202010.pdf

Geográfico. Perú se ubica en el centro del sur de América, teniendo fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile. La costa occidental del país se encuentra bañada por el océano Pacífico. Esta privilegiada ubicación le permite al país tener acceso simultáneo al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), y a la Comunidad Andina de Naciones. Por el océano Pacífico llega a los

mercados asiáticos, así como a la costa oeste de los EE.UU., atravesando el canal de Panamá llega a las costas atlánticas de otros países del continente. Además cuenta con una gran frontera terrestre con Brasil, lo que le brinda acceso al principal mercado de Latinoamérica. Según D'Alessio (2008) el Perú, dentro del cuadrante suroriental de Sudamérica, tiene la posición más expectante, con la posibilidad de convertirse en la puerta del hemisferio sur hacia la cuenca del Pacífico.

Asimismo, Sudamérica alberga importante cantidad de culturas y razas, esta parte del continente se encuentra ubicada en medio del Caribe, el Pacífico sur, el Atlántico, y los océanos del Sur. Alberga en medio de toda su extensión a la cascada más alta del mundo (Salto Ángel, en Venezuela), la cordillera más alta fuera de Asia (Los Andes), el río y la selva más grande (río Amazonas), paradisíacas playas (Brasil), y uno de los desiertos más anchos (Atacama). Así también posee dentro de su territorio una de las nuevas siete maravillas del mundo (Machu Picchu, Perú), y una gran extensión de vegetación natural.

Con atractivos turísticos en muchos países que lo conforman (e.g., Brasil, Perú, Argentina, Venezuela, entre los más resaltantes), este continente representa un importante punto de encuentro en el cual todas las culturas que la conforman, muestran sus atractivos turísticos durante cualquier estación del año.

Del análisis de la perspectiva geográfica del potencial nacional, se desprende la siguiente oportunidad:

- Incremento de la demanda turística y recreacional, tanto del mercado nacional como del extranjero.

Económico. Mundialmente, la mayoría de los países se recuperaron económicamente en el año 2010. Dicha mejora se debe al alza relevante de los precios

de los commodities, así como a la mayor liquidez internacional. Esta reacción fue heterogénea entre los distintos países, proveniente, principalmente, del dinamismo de la demanda interna en las economías emergentes, como es el caso de China, India, y Perú. Sin embargo, los países desarrollados presentaron un crecimiento económico más lento, debido a sus políticas de estímulo fiscal y monetario. Asimismo, la actividad económica mundial se vio limitada por el alza en los precios internacionales de los alimentos y las fuentes energéticas (BCRP, 2010).

Dentro de este entorno mundial, el Perú es considerado un excelente destino para los capitales privados, tanto nacionales como extranjeros. Se registra un crecimiento de la inversión privada, convirtiéndose en una oportunidad para el país, y por consecuencia para sus departamentos, provincias y distritos. Esto se debe al crecimiento sostenido del PBI, en medio de un panorama económico internacional incierto (Agencia de Promoción de las Inversiones [PROINVERSION], 2012). En la Tabla 4, se presentan las expectativas económicas mundiales para 2012 y 2013, donde se observa que los EE.UU. y la Eurozona tendrán crecimientos bajos o decrecimientos.

China es el país en el que se prevé el mayor incremento en el PBI, asimismo en el Perú para 2012, se espera un crecimiento del 6.3% (hasta el tercer trimestre de 2012 alcanzó 6.5%), y para 2013 un 6.2% (BCRP, 2012), mayor a la expectativa mundial.

De este análisis se concluye la siguiente oportunidad:

- La inversión privada se encuentra en crecimiento.

Tecnológico - científico. En la Tabla 5, se presentan los indicadores de competitividad en tecnología e innovación para varios países latinoamericanos y

EE.UU. Se observa que respecto a la innovación, el Perú se encuentra en la posición 113 entre un total de 142 países evaluados. Esto resulta desfavorable, especialmente si es comparado con Brasil, el cual se ubica en el puesto 44, o Chile que presenta la posición 45. EE.UU., posee una ventaja clara respecto a los países latinoamericanos, ubicándose en el puesto 5. Ecuador y Bolivia se ubican en una similar posición que el Perú.

Dentro del Perú, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología y Conocimiento Tecnológico (CONCYTEC), desarrolla seis programas nacionales: (a) Tecnologías de Información y Comunicación, (b) Energía y Petroquímica, (c) Biotecnología y Ciencias de la Vida, (d) Ciencias de la Tierra y el Ambiente, (e) Materiales, y (f) Ciencias Básicas. Con estos programas se pretende fortalecer el desarrollo tecnológico en el país, fomentando la innovación desde la edad escolar (CONCYTEC, 2012).

Tabla 4

Variación Porcentual del PBI, Perú y el Mundo

	2011 estimado	2012 proyectado	2013 proyectado
Mundo	3.9	3.4	3.9
Economías avanzadas			
EE.UU.	1.7	1.5	2.2
Eurozona	1.6	0.3	0.8
Reino Unido	0.8	0.7	2.0
Japón	0.3	0.5	1.6
Asia en desarrollo	8.1	7.5	7.8
China	9.2	8.0	8.8
Latinoamérica y el Caribe	4.3	3.8	3.9
Brasil	3.2	3.5	4.0
Perú	5.5	5.5	5.6

Nota. Tomado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013”, por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Tabla 5

Indicadores de Competitividad en Materia de Tecnología

País	Desarrollo puntaje	Tecnológico posición	Innovación	
			Puntaje	Posición
Bolivia	2.70	125	2.81	106
Brasil	3.98	54	3.50	44
Chile	4.26	45	3.45	45
Colombia	3.60	75	3.26	57
Ecuador	3.10	103	2.77	110
EE.UU.	5.23	20	5.57	5
Perú	3.65	69	2.72	113

Nota. Adaptado de *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*, por el Foro Económico Mundial, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Histórico - psicológico. Los peruanos son herederos de grandes culturas preincaicas, así como de la cultura Inca en sí misma. La cultura Lima, construyó la ciudad de Pachacamac, que hoy en día es uno de los lugares arqueológicos más grandes e importantes del país. En su época, fue la huaca (oráculo) más consultado del mundo andino, y de él se decía que era el creador de todas las cosas y la fuerza que animaba a todos los seres vivos. Pachacamac está relacionado con varios elementos de la naturaleza, como el agua y los temblores. Sin embargo, no era quien protegía a las personas de los movimientos telúricos, sino quien los provocaba, por lo que había que agradarlo y ofrecerle ofrendas (Arqueología del Perú, 2012).

Organizacional - administrativo. Administrativamente el Estado peruano está organizado en tres poderes, que son autónomos e independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. Uno de los principales problemas que sigue padeciendo es la centralización, razón por la cual en el marco del Plan Bicentenario se promueve la descentralización. Esto es acorde a lo que establece la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, en este documento el

Perú se autodenomina una república democrática, social, independiente, y soberana. El Estado es uno e indivisible, con un gobierno unitario, representativo, y descentralizado.

Militar. Corresponde a la fuerza militar, garantizar la independencia y soberanía del Perú, así como resguardar el territorio nacional. En la Figura 7, se observa que el gasto en defensa se ha incrementado, como porcentaje del PBI desde el año 2006 hasta el año 2010. Asimismo, en la Figura 8, se presenta a detalle este gasto por país, y es notable que el del Perú sea menor al de los países vecinos como Colombia y Brasil.

3.1.3 Principios cardinales

Este análisis se realiza desde cuatro dimensiones o perspectivas: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados, presentes y futuros, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. A continuación se detalla cada uno de estos aspectos para el Perú.

La influencia de terceras partes. Los principales socios comerciales del Perú son China y los Estados Unidos, países que ejercen influencia en los peruanos a través de su moda y su cultura en general. Otros países que influyen en el entorno son aquellos que otorgan ayuda para programas de desarrollo, puesto que, generalmente está asociada a la adquisición de la tecnología o el desarrollo de procesos. Entre estos países cooperantes se encuentran países de la Unión Europea y de Asia, este apoyo internacional está enfocado al desarrollo humano y ambiental sostenible, generando oportunidades para el distrito. En Sudamérica influyen en el Perú los vecinos, principalmente Chile, cuyos empresarios han invertido en el país, trayendo su cultura organizacional; así como también Brasil por su gran mercado interno, excelente

sistema educativo, y desarrollo tecnológico. Venezuela ha influido negativamente, mediante las casas del ALBA en la población ('Perú Investigaría', 2007). Asimismo, junto con Ecuador y Bolivia forman un bloque de oposición política al gobierno norteamericano, lo cual crea un clima de inestabilidad en la Región. De esta coyuntura se detecta la siguiente oportunidad:

- Apoyo de cooperación internacional para desarrollo humano y ambiental sostenible.

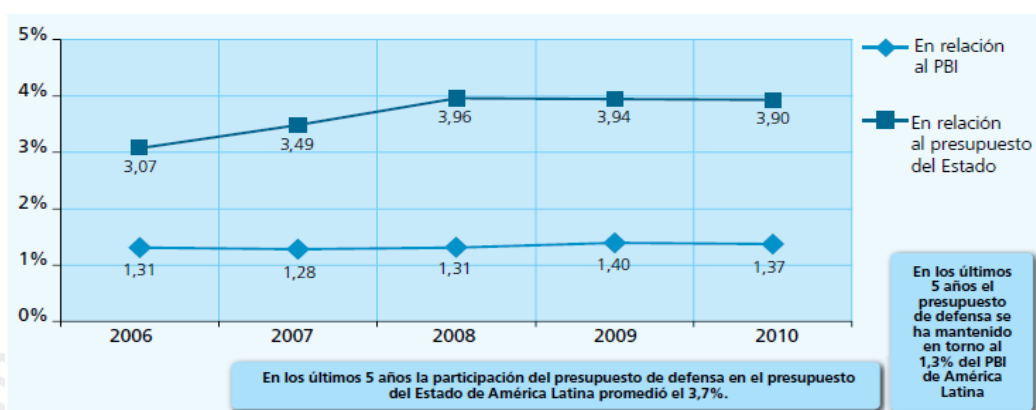


Figura 7. Presupuesto de defensa de Latinoamérica, en porcentaje del PBI, de 2006 a 2010.

Tomado del *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe 2010*, por Red de Seguridad y Defensa en América Latina, 2011. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

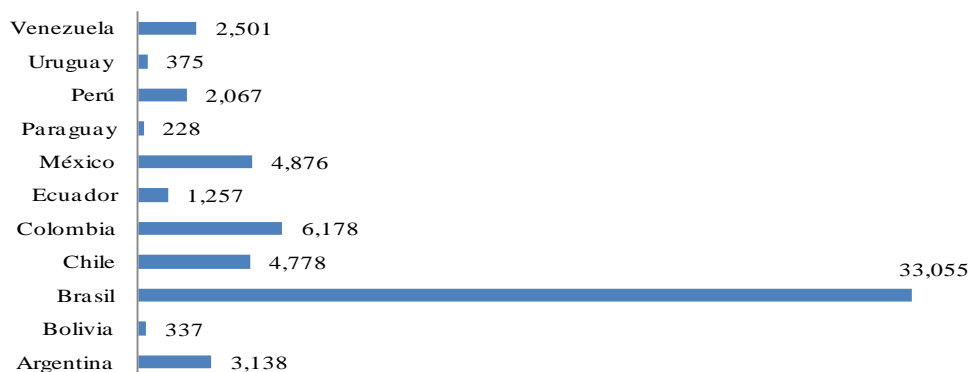


Figura 8. Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado, registrado en 2010 en millones de dólares.

Tomado del *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe 2010*, por Red de Seguridad y Defensa en América Latina, 2011. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

Lazos pasados, presentes y futuros. Desde los años posteriores al término de la II Guerra Mundial, EE.UU., ha influido de manera notoria a Latinoamérica y el Perú, producto de la competencia con la Unión Soviética (URSS) por el dominio del mundo. Este efecto ha llegado hasta nuestros días, constituyendo una oportunidad para el intercambio de comercio y tecnología. Por otro lado, el pasado histórico, el idioma y la cultura común de países sudamericanos como Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile, y Argentina mantienen latentes las opciones de articular o potenciar bloques económicos que permitan competir mundialmente en el aspecto comercial.

La principal rivalidad que tiene el Perú es con Chile, la cual se ha originado a partir de los conflictos bélicos que ambos países sostuvieron en el pasado, y que se acrecienta porque Chile alcanzó estabilidad macroeconómica antes que el Perú. Esta se ha visto avivada últimamente por el litigio que tienen pendiente en La Haya, en torno a un diferendo marítimo que ambos países sostienen, y que ha sido llevada a las instancias de este tribunal para la solución. La rivalidad entre estos dos países ha estado influenciada frecuentemente por programas televisivos, generalmente de manera irresponsable; encontrándose gran cantidad de videos en la internet, así como rutinas cómicas que se basan en las diferencias entre peruanos y chilenos, perjudicando a los inmigrantes (Rodríguez, 2011). Asimismo, lo mencionado, perjudica también las relaciones que deben ser de cooperación buscando el progreso de la Región.

Contrabalance de los intereses. De acuerdo al *Reporte Global de Competitividad 2011-2012*, Perú tiene el puesto 67 entre 142 países. Esto es relevante si se comprende que en el ámbito internacional, Perú compite con otros países por captar inversiones, lo cual es indispensable para continuar con el desarrollo económico. La mejora en la competitividad del país, propiciado por la estabilidad

política y económica, ha permitido considerar al Perú como el país más atractivo de Sudamérica para las inversiones, tanto nacionales como extranjeras (Consejo Nacional de la Competitividad, 2012). De este análisis se desprende la siguiente oportunidad:

- La inversión privada se encuentra en crecimiento.

Conservación de los enemigos. Los países vecinos se han constituido en enemigos naturales del Perú, resaltando a Chile, nación con la que existe competencia que debe ser motor del crecimiento nacional. Se debe aprovechar la rivalidad para generar ventajas competitivas que beneficien a ambas naciones. La presencia de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos (D'Alessio, 2008).

En actividades turísticas Perú compite con Brasil y Colombia, quienes con sostenidas campañas de marketing e importante infraestructura se han posicionado como excelentes destinos turísticos dentro de Sudamérica. En relación al aspecto geopolítico, se considera a Chile como el rival por excelencia, asimismo posee yacimientos mineros que compiten con los del Perú en el mercado mundial.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Pachacamac

Producto del planteamiento de los intereses nacionales, el país genera políticas que facilitan el comercio y mejoran el ambiente para hacer negocios. Esto permite que en Pachacamac se creen empresas con mayor rapidez, y que las mismas tengan mejores condiciones para competir. Asimismo, los aspectos fundamentales que conforman los intereses nacionales, como la calidad de vida y el cuidado del medioambiente se alinean con las necesidades del distrito. El potencial nacional presenta un marco favorable para el desarrollo del distrito de Pachacamac, puesto que a nivel nacional existe crecimiento económico, se considera al Perú como un excelente destino para las inversiones, tanto nacionales como extranjeras. Por otro

lado, el crecimiento poblacional, principalmente de Lima, incrementa la demanda de productos agrícolas cosechados en la zona. A nivel tecnológico, el Perú se encuentra en desventaja respecto a otras naciones de Sudamérica, esto limita el desarrollo nacional. Los factores históricos y lazos pasados han dado la oportunidad de establecer alianzas y bloques con los países vecinos, permitiendo competir en el mundo con relativa ventaja en el aspecto comercial, intercambiando tecnología.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Utilizando el modelo de Porter, se definen los elementos que determinan la ventaja competitiva del Perú (D'Alessio, 2008). Este análisis se realiza desde cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de los distritos de Lima Metropolitana y el Callao, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

En la Figura 9, se presenta la posición que el Perú ha ocupado en las últimas tres mediciones de competitividad mundial, según el Foro Económico Mundial en sus *reportes de competitividad global*. Se evidencia una mejoría continua. En la última medición, que corresponde a 2011-2012, Perú ocupaba la posición 67, entre 142 países evaluados, subiendo nueve posiciones en dos años.

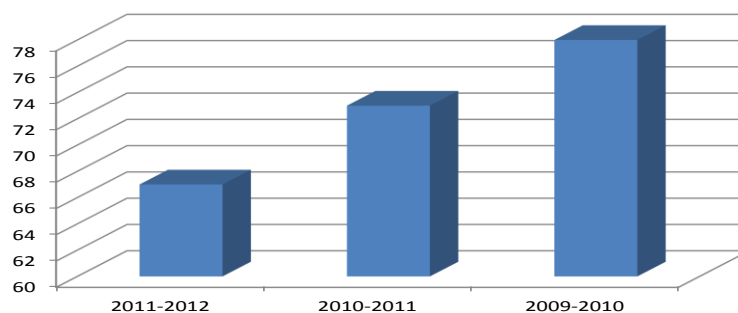


Figura 9. Índice de competitividad global.
Tomado de *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*, por Foro Económico Mundial, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

En la Tabla 6, se presenta la evaluación de los factores básicos y de los promotores de eficiencia. La mejor posición que el Perú obtiene es en el desarrollo del mercado financiero, seguido por la eficiencia del mercado laboral y de bienes, la educación superior, y el ambiente macroeconómico. Esto evidencia que “además de reducir la brecha de infraestructura, y así reducir los costos logísticos, el gobierno ha impulsado la competitividad, mediante la mejora del clima de negocios” (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2011). Las áreas que necesitan atención son la salud y la educación primaria, las instituciones y la infraestructura.

Los factores o elementos de infraestructura que ofrece el Perú han mejorado desde el año 2000. Esto se evidencia tanto en las carreteras como en los aeropuertos. Para 2016, con una inversión total de S/.29,905 millones en el quinquenio 2011-2016, el gobierno peruano planea asfaltar más del 85% de las vías del territorio nacional, con el objetivo de cerrar las brechas de inequidad entre las distintas regiones. Esta inversión también comprende la construcción y la puesta en marcha del tramo dos del tren eléctrico, el cual conectará a la Plaza Grau con San Juan de Lurigancho (ANDINA, 2011b).

Tabla 6

Evaluación de las Condiciones de Competitividad en Perú

	Posición	Puntaje
Factores básicos	78	4.4
Instituciones	95	3.5
Infraestructura	88	3.6
Ambiente macroeconómico	52	5.0
Salud y educación primaria	97	5.4
Promotores de eficiencia	50	4.3
Educación superior y entrenamiento	77	4.0
Eficiencia del mercado de bienes	50	4.4
Eficiencia del mercado laboral	43	4.6
Desarrollo del mercado financiero	38	4.5
Desarrollo tecnológico	69	3.6
Tamaño del mercado	48	4.3

Nota. Tomado de *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*, por Foro Económico Mundial, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

El factor importante para el desarrollo del sector u organización, incluyendo al distrito de Pachacamac, es el recurso humano. En la Tabla 7, se presentan los datos de la Población Económicamente Activa (PEA) del Perú, en la cual se evidencia el crecimiento anual del 2.2%, para el período 2010-2015. Sin embargo, este crecimiento se ha reducido, puesto que en el quinquenio 1995-2000 se registró el 3.1%. Esta reducción está directamente relacionada con la disminución en la tasa del crecimiento poblacional que experimenta el país.

Este recurso humano, reflejado en la PEA, debe ser considerado como el factor básico o el factor especializado, dependiendo del grado de escolaridad y profesionalización que exista. En la Tabla 8, se presenta la PEA del Perú con educación superior, y se observa que corresponde al 37% frente al 25% del anterior Censo de 1993.

Tabla 7
Población Económicamente Activa, 1995 a 2015

Año	PEA	Variación quinquenal		Variación anual	
		Absoluta	%	Absoluta	%
1995	8'906,009				
2000	10'387,225	1'481,216	16.6	296,243	3.1
2005	12'000,139	1'612,914	15.5	322,583	2.9
2010	13'638,888	1'638,749	13.7	327,750	2.6
2015	15'223,637	1'584,749	11.6	316,950	2.2

Nota. Tomado de “Estimaciones de la Población Económicamente Activa 1970-2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0176/n00.htm>

Tabla 8
Población Económicamente Activa con Educación Superior

	Censo 1993		Censo 2007		Crecimiento promedio anual	
	Absoluta	%	Absoluta	%	Absoluta	%
PEA con educación superior	1'742,037	25.0	3'899,393	37.0	154,097	6.0
PEA masculina	1'058,974	21.4	2'291,548	33.3	88,041	5.6
PEA femenina	683,063	32.6	1'607,845	42.8	66,056	6.2

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Desde 2000, en el Perú se ha registrado el crecimiento en la demanda, con excepción de 2009, en el cual la crisis económica internacional generó el decrecimiento del 0.5%. Por otra parte, el consumo privado incrementó durante toda la década, lo que evidencia el alto consumo interno peruano, dentro de la economía nacional. En la Figura 10, se puede apreciar la variación porcentual anual, tanto de la demanda interna como del consumo privado.

Junto con el incremento en el consumo privado se debe analizar la distribución de la población por niveles socioeconómicos, puesto que esto influye en las características de la demanda. En la Figura 11, se presenta la distribución para 2012, y se observa que en Lima Metropolitana el 57.1% de la población se encuentra en los NSE A, B, y C, es decir con mayores ingresos. Mientras que en el total del Perú urbano el porcentaje es inferior. El crecimiento de la población que se ubica en los NSE A, B, y C durante los últimos años incrementa la capacidad de consumo.

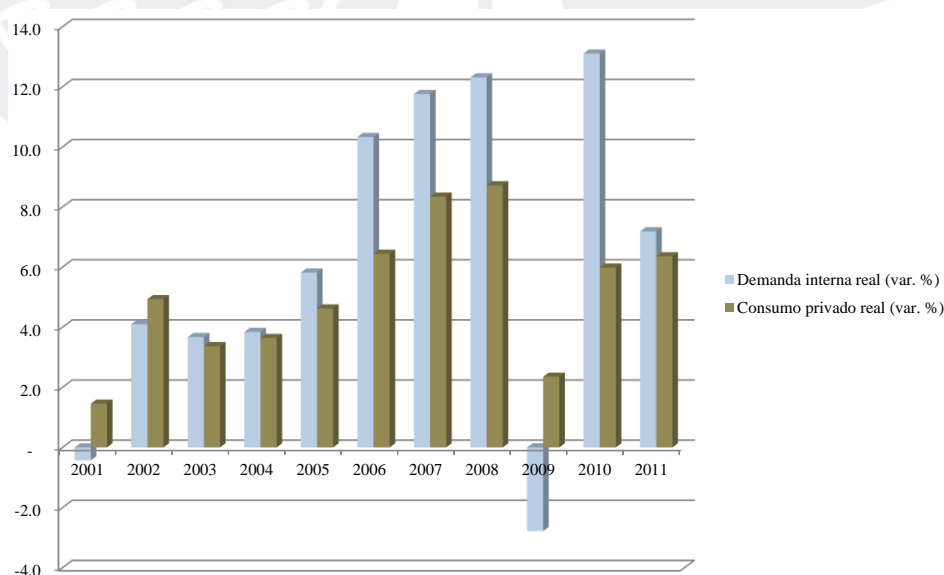


Figura 10. Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal
Tomado de “Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

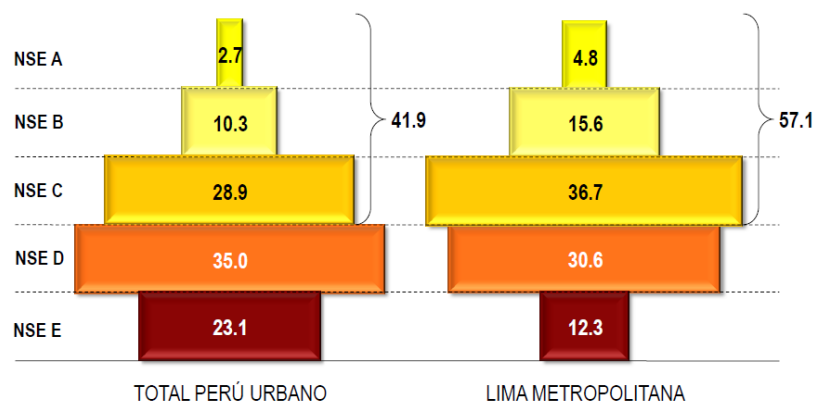


Figura 11. Distribución de personas por nivel socioeconómico 2012, Perú. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2012, Total Perú y Lima Metropolitana*, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad

Pachacamac compite con los distritos aledaños a éste como Lurín, Cieneguilla y Villa El Salvador, por su cercanía y similares características en diversos aspectos. Por ejemplo, con Lurín por el atractivo turístico, recreacional y gastronómico; con Cieneguilla, por actividades recreacionales; y con Villa El Salvador como centro urbano. Esto crea una rivalidad por captar al público como clientes de las ofertas y los atractivos del distrito, de manera que esto genere renta para el gobierno local, permitiendo la inversión en la infraestructura y en las actividades dirigidas a mejorar el bienestar de los habitantes de Pachacamac.

Es indudable que esta competencia demanda de una estrategia que permita convertir las ventajas comparativas y competitivas de cada distrito, en una oferta suficientemente atractiva para captar la atención del público. La necesidad que tiene Lima de abastecerse de los productos, la corriente ambientalista, muy relevante últimamente, así como el auge del sector gastronómico son aspectos que Pachacamac debería aprovechar, puesto que presenta el potencial para explotarlos. En este sentido, el sector privado debe cumplir un papel importante, ya que las empresas son los entes que posibilitan el crecimiento económico de un país de acuerdo a Giuffra (citado en

Sally, 2010). El rol del gobierno es brindar el marco de estabilidad y de respeto a la inversión, sin embargo, son los empresarios los que invierten y desarrollan innovaciones, tanto en productos y servicios como en procesos. Los empresarios son los que generan ventajas competitivas, permitiéndoles sobresalir a nivel nacional e internacional.

Existen en Pachacamac iniciativas empresariales familiares, las cuales no están formalizadas o son consideradas como microempresas, que al no estar asociadas pierden las ventajas que podrían conseguir con economías de escala, producto de la organización y la asociación. Esto también permitiría los créditos y el financiamiento; además de competir con mayores ventajas en mercados nacionales e internacionales.

En 2010, el Perú registró más de 1'200,000 empresas, como se presenta en la Tabla 9. El 94.7% eran microempresas, las cuales tienen acceso limitado a fondos para la investigación y el desarrollo, lo que limita la innovación en el país. Esto reduce la capacidad de las empresas a competir tanto en el interior como en el exterior. Únicamente las pequeñas, medianas y grandes empresas, que suman el 5.2% del total, tienen la oportunidad de comercializar sus productos y servicios en el exterior de forma exitosa (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2010).

Tabla 9

Empresas en Perú según su Tamaño, 2010

Tipo de empresa	Cantidad	%
Micro empresa	1'136,767	94.7
Pequeña empresa	55,534	4.6
Mediana empresa	3,259	0.3
Gran empresa	5,104	0.4
Total	1'200,664	100.0

Nota. Tomado de *Estadísticas de la MYPE, Cuadros Nacionales 2010*, por el Ministerio de la Producción, 2010. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo son diversos, con el objeto de analizarlos, se han identificado dos que resultan prioritarios, el sector gubernamental y el sector financiero. Dentro de la estructura del gobierno peruano, PROINVERSIÓN es la agencia encargada de la promoción de la inversión privada, nacional y extranjera. En 2011, la meta del Perú era superar los 40,000 millones de dólares en inversión, captada para proyectos de infraestructura, desarrollo sectorial e iniciativas privadas; que eleven la producción, generen empleos de forma sostenible, y contribuyan al desarrollo de las regiones (PROINVERSION, 2011).

El sector financiero constituye el apoyo a las empresas mediante el financiamiento, lo que permite el crecimiento de la inversión. Las principales colocadoras de fondos en el Perú son la banca múltiple y las cajas municipales, o rurales. En la Figura 12, se observa el crecimiento de los créditos al sector privado desde 2001. En 2011, se otorgó el 51% de los préstamos en moneda nacional, y el 49% en moneda extranjera, principalmente dólares americanos; proporción que ha variado notablemente desde 2001.

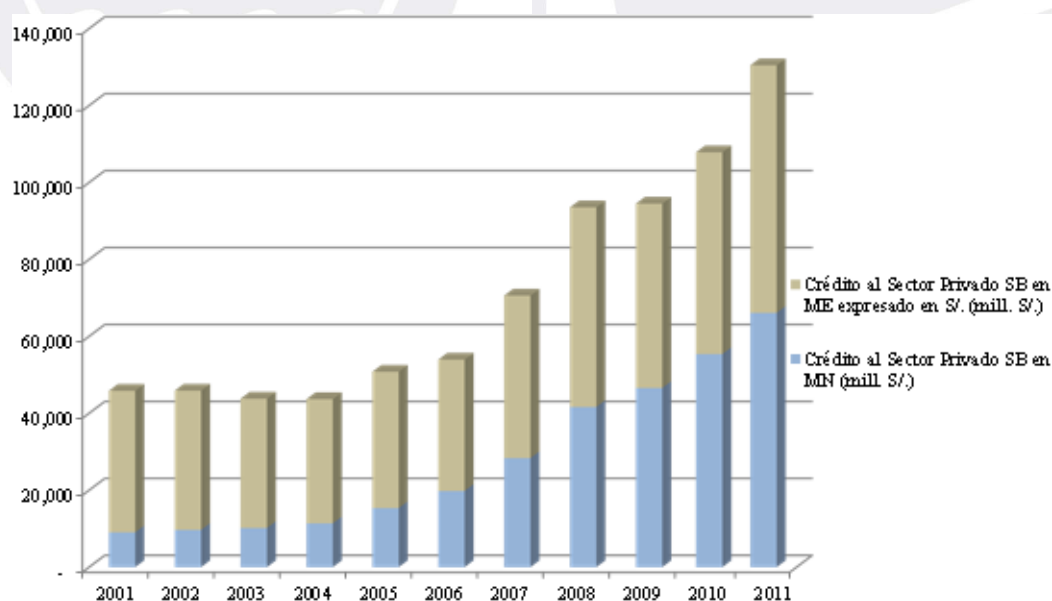


Figura 12. Crédito al sector privado en millones de soles. Tomado de “Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Un sector de importancia para Pachacamac es el agropecuario, respecto a esto se menciona que en el Perú coexisten diversas estructuras empresariales relacionadas al agro, tales como las cooperativas, las comunidades campesinas, y los pequeños y medianos productores; que probablemente poseen diferencias al momento de tomar decisiones. Además, la actividad agropecuaria se desenvuelve a lo largo de las diversas regiones naturales. Esta dispersión de la producción, con agentes que poseen motivaciones distintas, torna difícil la programación centralizada del sector.

Por otro lado, el país es favorecido por sus condiciones climáticas, debido a que cuenta con biodiversidad o megadiversidad. En tal sentido, las condiciones climáticas y de biodiversidad del distrito de Pachacamac, propician el desarrollo del sector agropecuario, esto sumado al apoyo financiero que genera el crecimiento a nivel nacional, permitirá un desarrollo sostenible a largo plazo.

En cuanto al sector empresarial, se considera al Perú dentro de las economías que han obtenido el crecimiento más rápido de Latinoamérica, lo que obliga a las empresas a maximizar sus esfuerzos para obtener el mayor beneficio de este crecimiento; de la misma manera, crece el número de inversionistas en la bolsa de valores, los cuales confían en el crecimiento de las empresas peruanas. La inversión extranjera en el país se incrementó de US\$810 millones en 2000 a US\$7,328 millones en 2010. Del análisis de los sectores relacionados y de apoyo, se desprende la siguiente oportunidad:

- Sector financiero que ha permitido que el crédito al sector privado se incremente, brindando apalancamiento financiero.
- Inversión privada en crecimiento.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Pachacamac

A nivel nacional se observa la existencia de un plan para asfaltar y reacondicionar las vías de comunicación terrestre. Las vías de Pachacamac requieren

un plan de mejoramiento para incrementar la competitividad del distrito. En los servicios básicos, el país presenta el bajo índice en salud y educación, en instituciones y en infraestructura, lo cual afecta directamente al distrito, limitando el desarrollo de sus factores básicos.

Analizando la influencia de las condiciones de la demanda, el incremento del consumo a nivel nacional beneficia directamente al distrito de Pachacamac. Primero porque crece el consumo de alimentos y entre ellos los productos agrícolas del distrito, además existe mayor demanda de bienes industriales, fomentando el crecimiento empresarial en el Perú; corresponde a Pachacamac atraer estas inversiones.

El hecho de que aumente el porcentaje de la población que se encuentra en los NSE A, B, y C, beneficia al distrito de manera directa, puesto que permite atraer a mayor público para disfrutar de las actividades recreativas y turísticas.

El desarrollo competitivo del distrito de Pachacamac está asociado con el surgimiento de empresas, como se indicó anteriormente, corresponde a los empresarios el invertir y desarrollar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse. También es relevante el análisis competitivo del entorno, puesto que permite comprender la necesidad de contar con un sistema financiero sólido, que solvete las actividades empresariales en la zona, generando la inversión.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el Perú existe la democracia parlamentaria, que se estableció en 1998, luego del gobierno autoritario de Alberto Fujimori. La democracia se ha solidificado, en parte por el auge en el precio de los *commodities*, generando el crecimiento económico. La economía peruana está basada en las exportaciones de minerales y de

productos agrícolas, con un crecimiento sostenido. El reto que enfrenta el gobierno actual es lograr la equidad en la distribución de la riqueza entre la población.

El Foro Económico Mundial (2011) estableció tres etapas de desarrollo de las naciones, y el Perú se encuentra en la segunda etapa. Esto indica que se está buscando la eficiencia a todo nivel, es decir de mercado y en el uso de los recursos. En la Tabla 10, se observa la calificación que recibió el Perú en cada uno de los puntos relacionados a legalidad y gobernabilidad, siendo esto un indicador del apoyo del Estado a la actividad empresarial. El desempeño del país es destacable en: (a) eficiencia en el gasto del Gobierno, (b) protección a la inversión privada, y (c) transparencia del Gobierno en la elaboración de políticas.

Los aspectos que el estado peruano debe analizar y trabajar sostenidamente para seguir mejorando su posición competitiva son: (a) la falta de confianza de la población hacia los políticos, (b) el costo o los efectos del crimen y la violencia para las empresas, (c) la falta de independencia del Poder Judicial, (d) la carga que implican las regulaciones gubernamentales para las empresas, (e) los efectos del crimen organizado en los costos, y (f) la falta de confianza en los políticos y en la policía; entre otros.

En 2003, se promulgó la *Ley Orgánica de Municipalidades*, la cual busca fomentar la descentralización y crear vínculos de cooperación entre las distintas regiones. Se establece que los principios rectores de la política y la gestión regional son la participación, transparencia, modernidad, eficacia, eficiencia, y solidaridad; entre otros. Antes de la aprobación de esta Ley, los esfuerzos por la planificación del desarrollo local al interior de las jurisdicciones municipales mostraban un carácter aislado. Es en el cono sur en donde se registran experiencias de participación novedosas (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006).

Tabla 10

Índices de Competitividad de Perú, en Factores de Legalidad y Gobernabilidad

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos del Autor	3.9	89
Protección de los derechos del autor	2.5	122
Distribución de los fondos públicos	2.9	84
Confianza de los políticos	1.9	126
Corrupción	4.3	59
Independencia del Poder Judicial	2.6	119
Imparcialidad de los gobernantes	2.9	74
Eficiencia en el gasto del gobierno	3.8	37
Carga de las regularizaciones gubernamentales	2.6	119
Eficiencia de marco legal para resolver disputas	3.0	107
Eficiencias del marco legal ante retos	3.2	90
Transparencia del gobiernos en la elaboración de políticas	4.4	55
Costo del terrorismo para los negocios	4.8	113
Costo del crimen y la violencia para los negocios	3.4	121
Crimen organizado	4.1	115
Confianza en la policía	3.2	114
Comportamiento ético de las empresas	3.7	81
Protección a las inversiones	6.7	20

Nota. Tomado de *Reporte Global de Competitividad 2011-2012*, por Foro Económico Mundial, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

La Ley Orgánica de Municipalidades presenta debilidades. Entre ellas destaca “la ausencia de un modelo de municipalidad a la que se aspira llegar como parte del proceso de descentralización” (Alternativa, Calandria, Care Perú, & Coordinadora Rural, s.f., p.1). Otro punto que queda pendiente, son los mecanismos para la participación ciudadana dentro de la gestión municipal.

Esta ley le concede a las municipalidades diversidad de competencias, pero poco articuladas y concentradas en el ámbito distrital, lo que perjudica el desarrollo

provincial, e incluso el trabajo entre municipios. A partir de 2002, una de las principales atribuciones de los gobiernos locales ha sido liderar los procesos del desarrollo local al interior de sus jurisdicciones, desde la aprobación de la mencionada ley. Con esta nueva ley, los gobiernos locales (i.e., provinciales y distritales) se encuentran obligados a disponer de herramientas de planificación, que tengan continuidad en el tiempo; independientemente de la organización política que resulte electa en el gobierno municipal. En cuanto al desarrollo y la economía local, las municipalidades provinciales y/o distritales son competentes para (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006):

1. Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local;
2. Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local;
3. Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural;
4. Fomento de la artesanía;
5. Fomento del turismo local sostenible; y
6. Fomento de programas de desarrollo rural.

Por otro lado, es importante precisar que desde el regreso al sistema democrático, el índice de conflictividad social en el Perú ha aumentado, puesto que actualmente el estado peruano no ha puesto en práctica una respuesta concreta y articulada, que no solo se enfoque en resolver los conflictos cuando ingresen a su etapa de crisis, sino sobre todo para evitar el escalamiento de los mismos. El Perú ha tenido distintos gobiernos democráticos, y a todos les ha tocado lidiar con la situación mencionada, obteniendo pésimos resultados e incluso muertes, generando la suspensión de proyectos que podrían haber brindado mejores condiciones de vida para los pobladores. No se puede negar que los conflictos sociales constituyen un serio

riesgo para la gobernabilidad. Respecto a los políticos y a los partidos, estos afrontan una crisis institucional, con la baja aprobación a nivel nacional, por anteponer intereses partidarios sobre los intereses de la ciudadanía

El director de la Compañía Peruana de Investigación (CPI) de Mercados, Manuel Saavedra; el presidente ejecutivo de Ipsos-Apoyo, Alfredo Torres; y el director de Datum Internacional, Manuel Torrado; coincidieron en que los partidos políticos se han distanciado de los intereses de la población, y pocas veces cumplen sus promesas electorales al momento de gobernar (ANDINA, 2013).

Se critica que los partidos políticos sólo se preocupen durante el proceso de las campañas electorales, por tanto algunos especialistas concluyen que no existen partidos políticos en el país, sino asociaciones políticas para llegar al poder. Del análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, se desprenden las siguientes oportunidades:

- Ley de Municipalidades, la cual permite el desarrollo de planes y disposición de los recursos en base a las necesidades locales; y
- Respeto al estado de derecho y a la libre empresa.

Asimismo, se detectan las siguientes amenazas:

- Conflictos sociales y violencia;
- Falta de confianza en las autoridades y en los políticos; y
- Poco apoyo a la descentralización empresarial, educativa y residencial, por lo que la demanda se encuentra concentrada en los distritos cercanos al centro de Lima Metropolitana.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Junto con la estabilidad política por la sucesión de gobiernos democráticos, se ha generado estabilidad macroeconómica, lo cual ha favorecido el aumento de las

inversiones privadas. En la Figura 13, se observa el monto de las inversiones privadas en el Perú, desde 2001 a 2011. Este monto crece constantemente, con la excepción de 2009 cuando disminuyó 15%, como consecuencia de la crisis económica internacional.

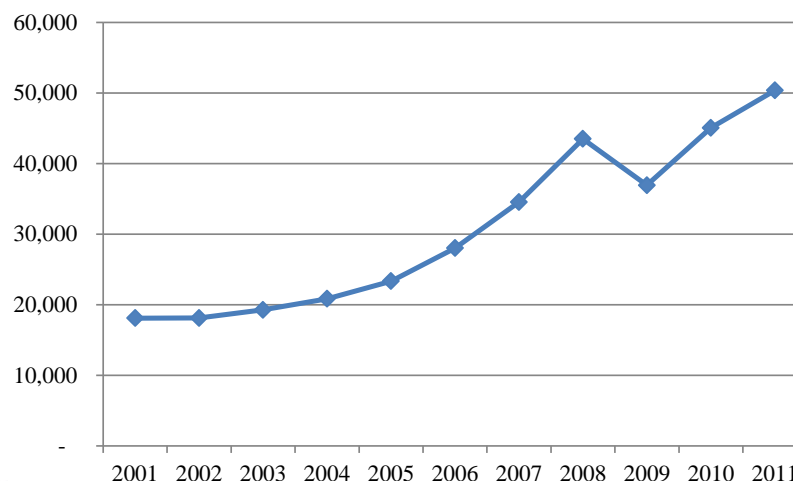


Figura 13. Inversión privada en Perú, en millones de soles de 1994, de 2001 a 2011 Tomado de “Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En la Figura 14, se observa que el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido desde 2001, e incluso desde antes. Según el BCRP (2012), el PBI de 2012 debe haber alcanzado el 6.3%, y se proyecta el 6.2% para 2013.

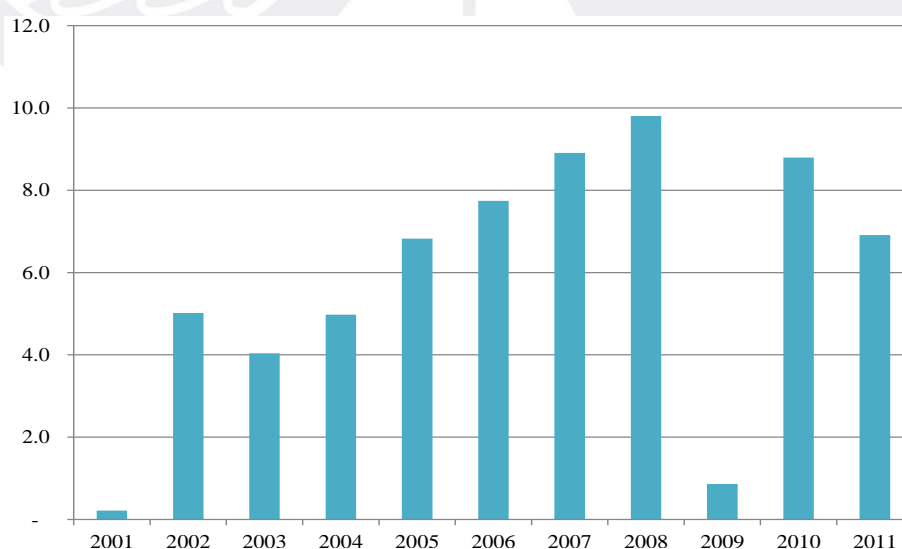


Figura 14. Variación porcentual del PBI real de Perú. Tomado de “Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Tanto para el sector recreativo turístico, así como para el sector agrícola, el tipo de cambio es relevante. En la Figura 15, se presenta el tipo de cambio promedio anual, desde 2001 hasta 2011. Se observa la tendencia al decrecimiento, originada por el incremento en la oferta de moneda extranjera.

En la Figura 16, se observa la evolución de los ingresos y gastos del Gobierno Central Peruano. Es notorio como en 2011 los ingresos son 16.2% mayores que los gastos, lo cual es favorable porque garantiza el crecimiento de la economía del país sin déficit. Los ingresos tributarios representan el 86% del total (BCRP, 2012).

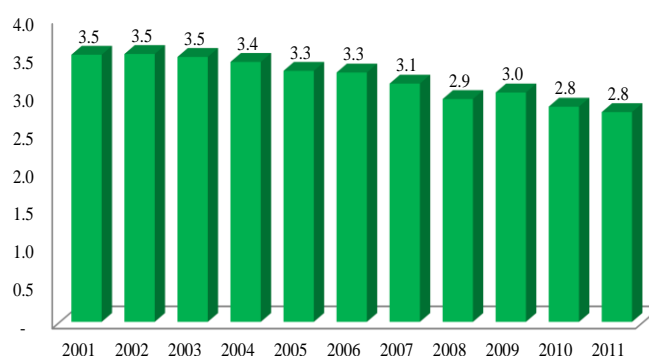


Figura 15. Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2001 a 2011

Tomado de “Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Del análisis de las fuerzas económicas y financieras, se desprende la siguiente oportunidad:

- Inversión privada en crecimiento.

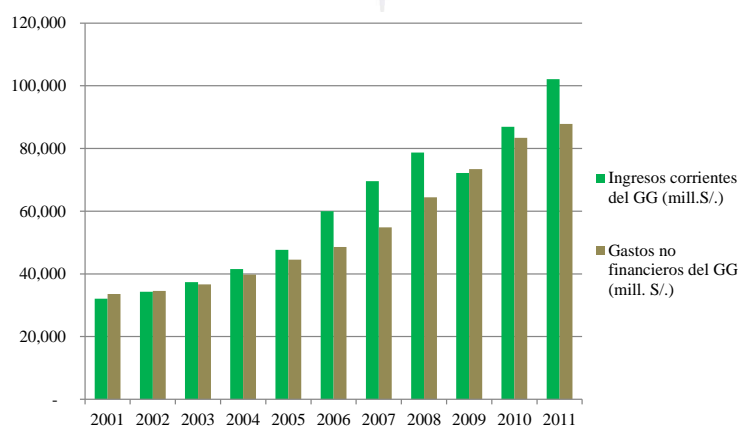


Figura 16. Ingresos y gastos del gobierno central en millones de soles, 2001 a 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas, Series Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En el año 2003, el Perú tenía 27.1 millones de habitantes, y se proyectó para el año 2020 una población de 33.8 millones, como se observa en la Tabla 11. El INEI calculó que en 2010 el crecimiento poblacional sería de 1.5%, mientras que en 2025 alcanzará 1.18% (INEI, 2001). En el caso del departamento de Lima, se observa la tendencia a disminuir la tasa de natalidad, así en la Figura 17, se aprecia que las mujeres más jóvenes deciden tener menos hijos por familia.

Tabla 11

Proyecciones de Datos de Población del Perú (en Miles)

	2000	2005	2010	2015	2020
Total nacional de crecimiento poblacional	25.66	27.80	29.89	31.88	33.76
Incremento del periodo	2,129	2,142	2,081	1,990	1,881
Incremento anual	425	428	416	398	376
Tasa de crecimiento anual (%)	1.81	1.67	1.50	1.33	1.18

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2001. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

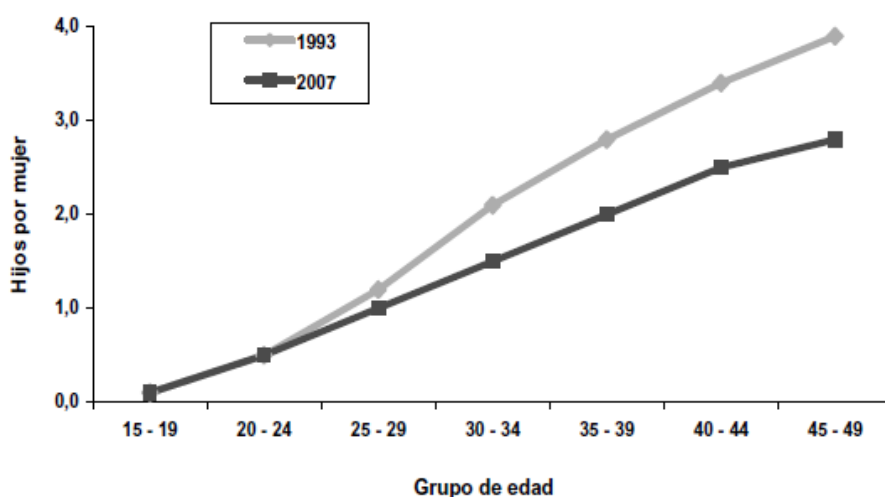


Figura 17. Número de hijos por mujer en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao
Tomado de *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>

En la Figura 18, se muestra la pirámide poblacional urbana y rural del departamento de Lima. En estas figuras se observa que el censo de 2007 registró cómo la población se ha envejecido, respecto al censo de 1993. Esto repercute en mayores ingresos familiares, y en mayor disponibilidad de población económicamente activa.

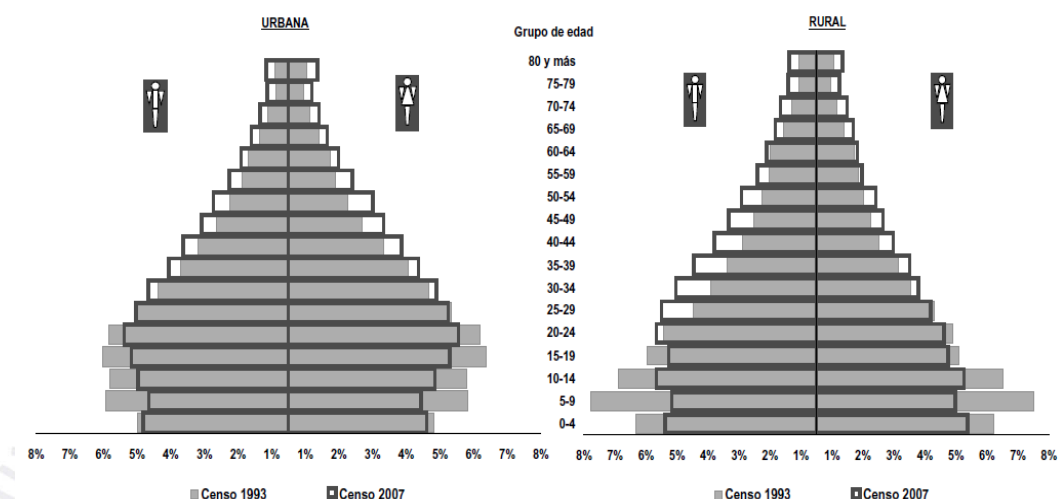


Figura 18. Pirámide poblacional urbana y rural del departamento de Lima, 1993 y 2007.

Tomado de *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>

El crecimiento de la población y el incremento de las personas en edad adulta aumentan la demanda por viviendas. En 2010, la venta de viviendas en Lima Metropolitana y Callao aumentó 12.8%, crecimiento que se da dentro de un entorno de expansión de la actividad inmobiliaria. Las condiciones de financiamiento favorables y la confianza del consumidor proyectan que la demanda por viviendas continuará (BBVA Research, 2011). Esta demanda es favorable para el potencial que ofrece Pachacamac como distrito residencial.

En el contexto social es importante indicar que se presentan actores y fuerzas contrapuestas por los intereses que cada uno defiende, como políticos, económicos, y

otros de índole social; los cuales agudizan la coyuntura, creando el panorama donde se producen enfrentamientos que conducen lamentablemente a la violencia.

Del análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se desprende la siguiente oportunidad:

- Creciente demanda de vivienda y de terrenos en Lima Metropolitana, alineado al boom inmobiliario de los últimos años.

Concluyéndose además la siguiente amenaza:

- Conflictos sociales y violencia.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Como se indicó anteriormente, el país se encuentra en una posición desfavorable en cuanto al aspecto tecnológico. En la Tabla 12, se presenta a detalle la competitividad tecnológica, y se observa que posee fortaleza en el tema de transferencia de tecnología, puesto que ha obtenido la posición 35 entre 142, a nivel mundial. Sin embargo, se requieren mejoras en el acceso al internet, y en especial al de banda ancha, al que sólo 3.1 de cada 100 habitantes tiene acceso.

En relación a la competitividad en innovación, de acuerdo al *Reporte Global de Competitividad*, en el período evaluado (2011-2012); no se concedieron patentes, y la inversión en investigación y el desarrollo es baja, lo cual es desfavorable si se considera que el desarrollo económico a largo plazo depende de las invenciones que se hagan actualmente. En la Tabla 13, también se observa que las instituciones de investigación científica son deficientes, y además el grado de colaboración entre las universidades y las empresas es bajo. Se puede concluir que el Perú se encuentra atrasado en términos de innovación.

Tabla 12

Competitividad del Perú en Términos de Tecnología

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de las últimas tecnologías	5.1	64
Absorción de tecnología en las empresas	4.9	62
Transferencia de tecnología	5.0	35
Usuarios a la internet por 100 habitantes	34.4	75
Subscripciones de internet banda ancha	3.1	81

Nota. Tomado de *Reporte Global de Competitividad 2011-2012*, por Foro Económico Mundial, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Tabla 13

Competitividad del Perú en Términos de Innovación

Innovación	Puntaje	Posición
Capacidad de innovar	2.7	99
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	109
Gasto de las empresas en la investigación y el desarrollo	2.6	118
Colaboración entre las universidades y las industrias	3.2	103
Uso de productos de la tecnología avanzada en el gobierno	3.3	98
Disponibilidad de los ingenieros y los científicos	3.5	102
Patentes concedidas por millón de habitantes	0.0	83

Nota. Tomado de *Reporte Global de Competitividad 2011-2012*, por Foro Económico Mundial, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Del análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas, se desprende la siguiente amenaza:

- Poca inversión en investigación y desarrollo, falta de innovación.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En Latinoamérica, México y Brasil representan el 60% del total de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI). Esto es acorde con el PBI de estos países, que son los más grandes de la Región. Otros países altamente contaminantes son Argentina,

Colombia, Perú, y Venezuela, y entre estos seis, se produce el 85% del total de GEI (De la Torre, Fajnzylber, & Nash, 2009).

Las emisiones de GEI son causadas por la actividad industrial y comercial, o por el cambio en el uso del suelo. La proporción entre cada una de estas dos razones varía por país. Es así que en los siguientes países, los cambios en el uso del suelo generan al menos el 60% de las emisiones totales de GEI: Bolivia, Brasil, Ecuador, Guatemala, y Perú. Caso contrario es lo que ocurre en México, Chile, y Argentina, donde la mayor parte de las emisiones son consecuencia de la actividad industrial y la comercial (De la Torre et al., 2009).

En la Figura 19, se observa que en el Perú, la mayor parte de las emisiones de GEI se originan debido al cambio en el uso del suelo, y éste se destina para actividades distintas a la forestal. El 21.2% de las emisiones son provocadas por el uso de energías fósiles, como el petróleo; sin embargo se sabe que estas fuentes de energía se están sustituyendo por energías renovables de manera paulatina (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011).

En este aspecto se aprecia que existe una marcada tendencia, tanto a nivel nacional como internacional, a la protección del ambiente y la ecología. Muchos lugares que cuentan con recursos naturales aprovechan esta coyuntura para atraer apoyo internacional e inversión privada, que vaya en armonía con la tendencia mencionada. Esto produce competencia entre los distritos que cuentan con recursos naturales. En este sentido se considera que existe la siguiente oportunidad:

- Apoyo de cooperación internacional para el desarrollo humano y del ambiente sostenible.

Por otro lado, se encuentra la siguiente amenaza:

- Los distritos aledaños a Pachacamac son fuertes competidores, por contar con características similares en cuanto al ecosistema, a la agroindustria, a la actividad agropecuaria, y a las actividades recreacionales.

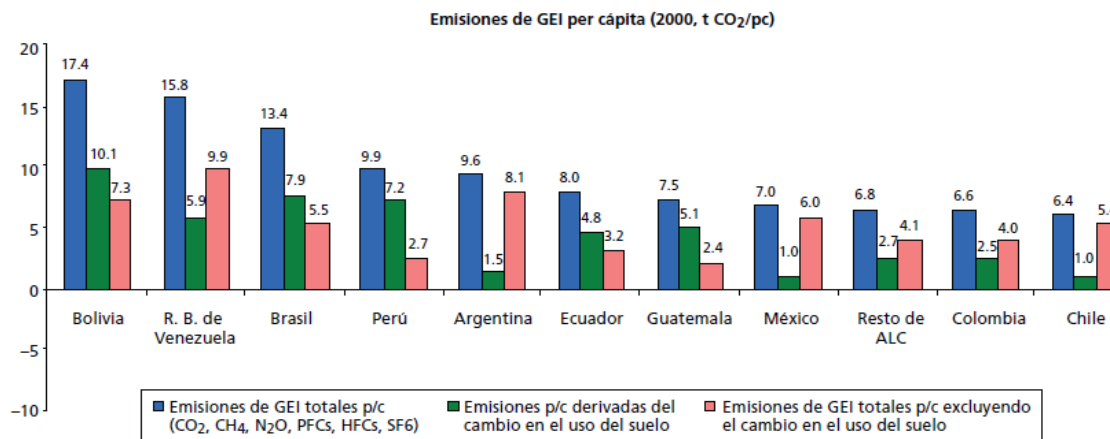


Figura 19. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de Latinoamérica. Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono: Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre, P.Fajnzylber, &J. Nash, 2009.

Recuperado de

http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Después de haber realizado el análisis competitivo del entorno y el análisis PESTE, se procede a identificar las oportunidades y las amenazas que enfrenta el distrito de Pachacamac. En la Tabla 14, se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, donde se observa que son mayores las oportunidades para el desarrollo de la zona, que las amenazas; sin embargo, no se están aprovechando plenamente. Se obtiene el puntaje mínimo favorable de 2.54.

3.5 El distrito de Pachacamac y sus Competidores

El análisis competitivo del distrito de Pachacamac se elabora en base al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), donde se plantea realizar el análisis de los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) estructura y rivalidad en la industria.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Inversión privada en crecimiento.	0.10	2	0.20
2	Apoyo de cooperación internacional para desarrollo humano y ambiental sostenible.	0.09	3	0.27
3	Incremento de la demanda turística y recreacional tanto del mercado nacional como del extranjero.	0.10	3	0.30
4	Ley de Municipalidades, la cual permite el desarrollo de planes y disposición de los recursos en base a las necesidades locales.	0.10	3	0.30
5	Sector financiero que ha permitido que el crédito al sector privado se incremente, brindando crecimiento financiero.	0.09	3	0.27
6	Creciente demanda de vivienda y de terrenos en Lima Metropolitana, alineado al boom inmobiliario de los últimos años.	0.08	3	0.24
7	Respeto al estado de derecho y a la libre empresa.	0.08	3	0.24
		0.64		1.82
Amenazas				
1	Menor índice de apoyo a la descentralización tanto empresarial, educativa y residencial, por lo que la demanda se encuentra concentrada en los distritos cercanos al centro de Lima Metropolitana.	0.09	2	0.18
2	Alto índice de delincuencia en Lima Metropolitana, con migración interdistrital.	0.09	2	0.18
3	Los distritos aledaños a Pachacamac son fuertes competidores, pudiendo captar el alto porcentaje de mercado; dado sus características similares en ecosistema, agroindustria, producción agropecuaria y actividades recreacionales.	0.10	2	0.2
4	Falta de confianza hacia las autoridades, respecto a la forma de conducir su gestión.	0.08	2	0.16
		0.36		0.72
Total		1.00		2.54

Nota. Calificación: 1: Responde mal, 2: Responde promedio, 3: Responde bien, 4: Responde muy bien.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Todas las organizaciones o entidades públicas en el país se encuentran obligadas a realizar sus compras, adquisiciones y contrataciones mediante el portal del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE). Este

sistema ha resultado eficiente, razón por la cual en 2008 fue reconocido como uno de los portales más avanzados de Latinoamérica para compras y gestión del Estado; de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado [CONSUCODE], 2008).

En líneas generales, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores del gobierno municipal de Pachacamac es bajo, puesto que todas las compras se realizan dentro de procesos de licitaciones. Para las cuatro actividades económicas que se desarrollan en Pachacamac, como turismo, agropecuaria, agroindustrial, y residencial; un insumo esencial es el recurso humano. Se necesita mano de obra calificada en cada rubro, y para esto existe ventaja, ya que se registra crecimiento de la población; pero limitado acceso de la educación. En este aspecto, así como en cualquier otro insumo se compite con los otros distritos de Lima, por lo que se deben ofrecer condiciones favorables y atractivas.

Para la actividad agropecuaria existe diversidad de proveedores de semillas, fertilizantes y otros insumos. El distrito cuenta con vías de transporte, aunque no están en buen estado, lo que permite trasladar los productos de la zona, una vez que se han cosechado. Para la agroindustria, se presenta la disponibilidad de energía eléctrica y otros insumos, sin embargo la mayoría de la materia prima proviene de Lima, ya que son insumos específicos y diferentes de acuerdo a la necesidad de la actividad. La distancia no dificulta el acceso a estos insumos (A. Bedoya, comunicación personal, 6 de junio, 2012).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los productos agrícolas que se cosechan en el distrito de Pachacamac son principalmente comercializados por medio de mercados mayoristas de Lima. En este caso, el poder de negociación de los compradores es elevado debido a los altos

volúmenes que manejan, además permiten el acceso de los productos a los consumidores de Lima Metropolitana.

Los compradores de viviendas en el distrito de Pachacamac presentan diversas características. Se encuentran las casas tipo hacienda o condominios, cuyos terrenos superan los 500 m², éstas se comercializan principalmente como casas de campo, dirigidas a los NSE A y B. También se encuentran las viviendas con construcciones que alcanzan aproximadamente los 100 m² y orientadas al NSE C. En todos los casos, el nivel del comprador es bajo ya que existe una alta demanda por viviendas, como se evidencia en el hecho de que la compra de viviendas en Lima Metropolitana creció en 46.8% durante 2011 (Huanachín, 2012), no obstante la demanda está dirigida a distritos en los cuales existe adecuadas condiciones de seguridad, servicios de electricidad, agua, alcantarillado, telecomunicaciones, salud pública, educación, y redes viales de acceso.

Las actividades turísticas recreativas que ofrece el distrito de Pachacamac tienen como mercado objetivo, a los habitantes del departamento de Lima como a los turistas. En el año 2007, Lima registraba 7'600,000 habitantes (INEI, 2007a), población que se encuentra en crecimiento constante. Las personas con acceso a actividades recreativas y al consumo en restaurantes constituyen el 51% de la población, es decir aquellos en los NSE A, B, y C, porcentaje que también se ha incrementado en los últimos años. Ante esta situación, se considera que el número de clientes se incrementa, así como también los niveles de exigencia en cuanto a la calidad de los servicios turísticos recreativos y gastronómicos, la infraestructura turística referida a los restos arqueológicos, y sitios de interés. El nivel de negociación es alto porque en cada atención evalúan la oferta existente.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Para el desarrollo inmobiliario de Pachacamac, el principal sustituto es la autoconstrucción, orientada principalmente a la ampliación de viviendas de familiares o en terrenos previamente adquiridos. La ventaja de este sistema es que el costo es menor, sin embargo, se incurren en ilegalidades, al no gestionar los Certificados de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA). Además, de que no generan ingresos para la municipalidad por concepto de licencias de construcción y posteriores cobros de arbitrios.

Entre los productos agrícolas que se cosechan en Pachacamac destacan las papas, camotes, ajíes, fresas, y lechugas, junto con otros tubérculos (Grupo GEA, 2011). La sustitución de estos bienes se da por otros productos alimenticios, que pueden ser agrícolas o no.

En el caso de las actividades ecoturísticas, los sustitutos son actividades que motivan a las personas a permanecer en sus hogares, de esta forma no adquirirían servicios gastronómicos ni recreativos. El incentivo de sustituir la salida por el quedarse en casa es principalmente económico, permitiéndoles el ahorro del dinero para ser utilizado con otros fines. En este análisis, todo aquello que dentro del presupuesto familiar compita con el gasto en recreación es considerado como bien sustituto. Es así que existen gran cantidad de sustitutos, entre los que se pueden mencionar las películas, los juegos de mesa, reuniones con amigos, los deportes en malecones o paseos peatonales, etc.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Se consideran como nuevos entrantes a los distritos que incursionan en las actividades que actualmente realiza el distrito de Pachacamac. En el caso de Lurín, se destaca en cuanto a atracción de las industrias, sin embargo, no se le considera entrante, ya que lleva años promoviendo la actividad industrial. En el caso residencial

ocurre lo mismo, puesto que existen otros distritos del cono sur que ofrecen proyectos habitacionales, pero que tampoco son considerados como nuevos entrantes.

En actividades recreativas arqueológicas, no se contempla la aparición de nuevos entrantes, puesto que para ser considerada como tal, necesita de ruinas antiguas. Por último, se presenta el aspecto recreativo y gastronómico donde intervienen mayor cantidad de actores, asimismo para que surja un nuevo entrante se requiere de tiempo, puesto que cada restaurante o granja es una iniciativa privada y con clientela acostumbrada a sus ofertas y características de servicios.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En cuanto al aspecto agroindustrial, el principal competidor es Lurín, ubicado cerca al distrito de Pachacamac. La rivalidad aquí es mayor porque el establecimiento de industrias es a largo plazo, generando empleos y produciendo de forma inmediata arbitrios para la municipalidad. También se encuentra dentro de los competidores al distrito de Cieneguilla, el cual se ubica a 30 km de Lima, en la parte media baja de la cuenca del río Lurín. Tiene una superficie de 208 km², lo cual representa el 8.55% de la superficie total de Lima Metropolitana. Cieneguilla es considerado como distrito ecológico, por sus recursos naturales y óptimo clima, los cuales son potencialmente explotables por el sector turístico, recreacional y agroindustrial, puesto que representa el potencial de 900 Ha para uso agrícola. Su población ha estado creciendo por encima del promedio nacional (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2007), lo que permitiría abastecer de mano de obra a las actividades que se realicen en ese distrito. Junto con Pachacamac y Lurín conforman el principal ecosistema de la zona sur de la capital.

En el aspecto residencial o de desarrollo inmobiliario se observa la competencia entre distritos del Cono Sur, así como también en el Cono Norte. Si se considera que Pachacamac es una alternativa residencial para los pobladores de Lima Metropolitana, por consiguiente, se debe entender que los distritos como Comas, Los Olivos y Carabaylo también representan competencia. El crecimiento del Cono Norte en 2011, generó el 39% de la actividad económica de la capital (“Lima Norte Genera el 39%”, 2011).

En cuanto a los productos agrícolas, como se presentó en la Tabla 13, las hortalizas, tubérculos y frutas cosechados en este distrito, representan muy poco del consumo de Lima Metropolitana. Esto genera que se reemplacen por productos de otras regiones, además de que no son endémicos u originarios de Pachacamac. Por esto, el Grupo GEA y la municipalidad local promueven los cultivos orgánicos y la asociación con restaurantes de la zona.

3.6 El distrito de Pachacamac y sus Referentes

En el Capítulo I, se identificó que el mejor distrito para vivir en América es Boulder, en el estado de Colorado, ubicado en las montañas al noroeste de Denver. La capital del Estado se conecta por medio de autopistas con diferentes carriles, lo que permite en una hora el acceso al aeropuerto de Denver. Además, cuenta con su propio aeropuerto municipal (Karen, 2007).

Boulder destaca en educación, siendo sede de la prestigiosa Universidad de Colorado. También se ubican en este municipio, numerosas instituciones científicas, entre las que destacan: (a) el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés), (b) el Reloj Atómico, que define la hora a nivel mundial, (c) el Centro Nacional de Investigaciones Atmosféricas (NCAR), y (d) la Administración Nacional Oceanográfica y Atmosférica (NOAA) (Karen, 2007).

En relación a la seguridad, en 2011 Boulder presentó solamente dos asesinatos, dos menos que en 2010 en el cual se registraron cuatro víctimas fatales. En 2011, la policía arrestó a 75 pobladores, relacionados con 38 robos y 196 ataques a personas, con golpes o lesiones menores. El Departamento de Policías de Boulder incorpora anualmente nuevas técnicas de entrenamiento y de análisis criminal, además de que cuenta con programas de motivación para su personal (Boulder Police Department, 2012).

Los atractivos turísticos de Boulder son esencialmente parajes naturales, que permiten a los visitantes realizar caminatas, excursiones, campamentos, y tomar baños en las cataratas. Los lugares más visitados son: (a) La Pradera de Chautauqua, (b) Montaña Sanitas, (c) Estanques de Sawhill, (d) Montaña Flagstaff, y (e) las Cataratas de Boulder (City of Boulder, 2012).

Las principales industrias que se presentan en Boulder son aquellas relacionadas con la investigación y la tecnología. Esto junto con la presencia de varios organismos nacionales dedicados al mismo fin, han permitido crear un clúster de servicios. Asimismo, presenta alta tecnología, como industria aeroespacial y los componentes electrónicos. La ciudad se beneficia anualmente con mayores contratos de la industria de defensa norteamericana (City Data Boulder, 2012).

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

En la Tabla 15, se presenta la Matriz Perfil Competitivo del distrito de Pachacamac. Esta tabla se ha elaborado sobre la base de los factores claves de éxito para los distritos de Lurín, Villa El Salvador, y Cieneguilla encontrándose que Pachacamac y Lurín están empatados con el mismo puntaje, detrás están Cieneguilla y Villa El Salvador, esto permite apreciar que Pachacamac y Lurín son los distritos que tiene mayores competencias que pueden ser potenciadas para crear bienestar para sus habitantes. Posteriormente, en la Tabla 16, se solo presenta la Matriz Perfil

Referencial donde se compara al distrito de Pachacamac con el municipio de Boulder en Colorado perteneciente a los EE.UU. Se observa que este municipio obtiene la mayor puntuación en los diferentes aspectos, lo que le permite ser considerado como el mejor distrito para vivir en América. El único factor donde obtiene dos en lugar de cuatro puntos, que es el mayor puntaje, es en cuanto a los restos arqueológicos y sitios de interés, puesto que, a pesar de presentar hermosos paisajes que atraen a visitantes para realizar caminatas, excursiones, campamentos, y tomar baños en las cataratas, no posee ni se encuentra cercana a ruinas majestuosas como las de Pachacamac.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Pachacamac

Factores clave de éxito	Pachacamac			Villa El Salvador		Lurín		Cieneguilla	
	Peso	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.
1 Accesibilidad al distrito.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
2 Calidad de servicios turísticos, recreativos y gastronómicos.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3 Restos arqueológicos y sitios de interés.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20
4 Seguridad ciudadana	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
5 Servicios de salud pública y educación.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
6 Servicios de electricidad, agua, alcantarillado y telecomunicaciones.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
7 Gestión ambiental.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
8 Capacidad de gestión pública.	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
9 Condiciones para el funcionamiento agropecuario y agroindustrial.	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24
Total	1.00		2.22		1.82		2.22		1.92

Nota. Valor:1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor.

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial del Distrito de Pachacamac

Factores claves del éxito	Peso	Pachacamac		Boulder	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Accesibilidad al distrito.	0.12	2	0.24	4	0.48
2 Calidad de servicios turísticos recreativos y gastronómicos.	0.12	3	0.36	4	0.48
3 Restos arqueológicos y sitios de interés.	0.10	3	0.30	2	0.20
4 Seguridad ciudadana	0.10	3	0.30	4	0.40
5 Servicios de salud pública y educación.	0.12	2	0.24	4	0.48
6 Servicios básicos de electricidad, agua, alcantarillado y telecomunicaciones.	0.10	1	0.10	4	0.40
7 Gestión ambiental.	0.10	2	0.20	4	0.40
8 Capacidad de gestión pública.	0.12	1	0.12	4	0.48
9 Condiciones para el funcionamiento agropecuario y agroindustrial.	0.12	3	0.36	4	0.48
Total	1.00		2.22		3.80

Nota. Valor:1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor.

3.8 Conclusiones

Dentro del marco del *Plan Bicentenario 2021*, se han listado los intereses nacionales, los cuales influyen en Pachacamac, en la medida en que promueven la cultura y el medioambiente. Estos recursos son esenciales para el desarrollo del distrito. Adicionalmente, se refuerzan las alianzas comerciales con los EE.UU., China, y la Unión Europea, lo que incrementa el potencial exportador, brindando nuevas oportunidades a los bienes elaborados en Pachacamac.

El potencial nacional también ofrece el marco favorable para el desarrollo de Pachacamac, puesto que existe crecimiento económico del entorno nacional, lo cual atrae inversiones. La población del país es principalmente urbana, en crecimiento, y con mayor poder adquisitivo; lo que conlleva a la mayor demanda de alimentos, bienes y servicios, incluyendo los recreativos y turísticos. Corresponde a las autoridades diseñar planes que permitan atraer la inversión hacia el distrito.

El análisis competitivo del Perú se realizó utilizando el modelo de Porter (1980). En los factores básicos se observa que existe el plan de reacondicionamiento de vías a nivel nacional, donde Pachacamac debe ser beneficiado, si se pretende incrementar su competitividad. En cuanto a las condiciones de la demanda, el incremento del consumo a nivel nacional beneficia directamente al distrito de Pachacamac, puesto que se genera mayor consumo de los productos agrícolas del distrito y mayor demanda de bienes industriales. El porcentaje del crecimiento de la población, ubicada en los NSE A, B, y C, beneficia al distrito, porque los peruanos cuentan con mayores ingresos para actividades recreativas y turísticas, así como para la adquisición de viviendas.

El entorno macroeconómico es favorable, como se mencionó anteriormente, debido al crecimiento sostenido del PBI, junto con la inversión privada, y los ingresos del gobierno central. Sin embargo, el país requiere mejorar en aspectos como la confianza en los funcionarios públicos y en la policía, el combate a la delincuencia, la independencia del Poder Judicial, la protección de los derechos de autor, entre otros. El desarrollo competitivo del distrito de Pachacamac depende de acciones internas, impulsado por el surgimiento de nuevas empresas y el crecimiento de las existentes, pero se necesita un entorno que promueva y facilite este accionar.

La Ley Orgánica de Municipalidades fomenta la descentralización y promueve los vínculos de cooperación entre las distintas regiones. A partir de 2003, con la promulgación de dicha Ley, se dio autonomía a los distritos para regir sus políticas; estableciendo sus prioridades, y siendo responsables directos de planear el desarrollo local.

Capítulo IV: Análisis Interno

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades del distrito, las cuales permitan posteriormente, encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2008). La herramienta que se utiliza es el modelo AMOFHIT, que consiste en analizar las siguientes áreas del distrito: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación, y desarrollo, las cuales integran su ciclo operativo.

El desarrollo del modelo AMOFHIT, se realiza complementando la información obtenida de fuentes secundarias, con entrevistas a profundidad, que se presentan en el Apéndice B; y hallazgos encontrados a través de la observación directa.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el *Plan Integral de Desarrollo del distrito 1999-2010*, se identifican diversas organizaciones civiles, entre las que se encuentran organizaciones agrarias y vecinales. Entre las organizaciones agrarias se encuentran: (a) la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Lurín-Chilca, (b) la Asociación de Pequeños Agricultores de Manchay (APACAM), (c) la Asociación de Horticultores del Predio Casica, (d) la Asociación de Propietarios y Criadores de Caballos Peruanos de Paso, (e) la Asociación de Criadores de Gallos de Pelea, y (f) el Fondo de Fomento de la Ganadería Lechera. Entre las organizaciones vecinales se presentan: (a) 65 comités de *vaso de leche*, (b) 70 comedores populares, (c) 90 organizaciones de pobladores (e.g. juntas vecinales, comité de vecinos, asentamientos humanos, juntas de pueblos, etc.); entre otros.

Como lo indica el *Plan de Desarrollo Institucional (2006-2010)*, las organizaciones no gubernamentales y de asistencia técnica, se encuentran desarrollando diferentes labores en el distrito. Las ONG con mayor presencia son:

- Asociación Ecociudad;
- Grupo Emprendedores Ambientales (GEA);
- Instituto de Desarrollo y Medioambiente (IDMA);
- PROPOLI;
- Manuela Ramos;
- FOVIDA; y
- Tierra de Niños.

En los últimos cuatro años, la Municipalidad de Pachacamac, ha perdido autoridad y credibilidad, principalmente en aquellos pueblos donde existen problemas limítrofes. Esto se debe a que Pachacamac, como municipalidad, no ejerce autoridad en diversos sectores; generando que se cuestione su legitimidad como gobierno local (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006). Asimismo, existe la crisis que envuelve la gestión edil del distrito, tiene enfrentados al primer regidor con el alcalde y demás regidores; debido al incumplimiento de mandatos jurisdiccionales e incumplimiento de plazos, como en la entrega de pedidos de información solicitados por los regidores, generando la suspensión del alcalde en diferentes ocasiones. Existen problemas de demarcación territorial que enfrenta Pachacamac con los distritos de Lurín (zonas de J.C. Tello y Villa Alejandro) y Villa María del Triunfo (zona de José Gálvez).

Del análisis de la *administración y gerencia*, se desprende la siguiente fortaleza:

- Presencia de organizaciones no gubernamentales que contribuyen con el desarrollo socioeconómico del distrito.

Asimismo se destaca las siguientes debilidades:

- Escasa credibilidad y pérdida de autoridad de la municipalidad, sumado a la crisis política interna.
- Problemas de demarcación territorial con los distritos de Lurín y Villa María del Triunfo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La estructura económica del distrito está basada en cuatro grandes rubros de actividades, con características y desarrollo diferentes, los cuales deben mercadearse para incrementar los ingresos del distrito. Primero, la actividad agropecuaria, tradicionalmente inherente al desarrollo económico de Pachacamac; segundo, la actividad turística y recreativa, gracias al vasto patrimonio territorial (i.e., espacios naturales, paisaje, ruralidad, y gastronomía); en tercer lugar, la actividad agroindustrial; y por último, la actividad residencial, basada en la formalización de los predios y el crecimiento inmobiliario en concordancia con la sostenibilidad ambiental.

La actividad agrícola se sustenta en la producción de frutas, hortalizas, y legumbres. La tendencia general es hacia la disminución de la superficie agrícola y por ende, al volumen de la producción. La mayor extensión de cultivo corresponde al maíz duro (híbrido), seguido por el maíz chala, hortalizas, camote, fresa, espárragos, y alfalfa, entre otros. En la actividad pecuaria predomina el ganado vacuno, el porcino, y el avícola. La explotación del ganado vacuno se realiza con fines de producción de carne y de leche, la cual gira en torno a 36 centros de engorde con capacidad renovable de 2,200 cabezas por mes. Sin embargo, estos centros no se encuentran asociados al procesamiento de la carne, ni derivados, por lo que no se agrega valor. Lo mismo que ocurre con los productos agrícolas.

Pachacamac posee el único valle agrícola de Lima, por lo que es importante conservarlo promoviendo la rentabilidad de su producción. El objetivo del GEA y del

gobierno local es articular la producción del distrito con el mercado selecto de los consumidores orgánicos, y con la demanda de los restaurantes locales, que requieren productos de alta calidad. Mediante el Festival Ecogourment, que se celebra en Pachacamac desde 2010, se permite articular la cadena productiva, y de esta forma se generan mayores ingresos para las familias más pobres del distrito (Prensa Lima Norte, 2009).

En Pachacamac se presenta el crecimiento inmobiliario de uso residencial, importante, y sostenido. El precio promedio por metro cuadrado en Pachacamac es de US\$80.88, y los terrenos cuentan comúnmente con las siguientes características (Mutua FAP, 2011):

- Servicios básicos, aunque el abastecimiento de agua en muchos casos es mediante pozos.
- Usos permisivos exclusivamente para vivienda, así como para casa huerta.
- Titulación saneada, que permite la compra venta.

La actividad turístico-recreativa en el distrito atrae a la mayor cantidad de visitantes, registrando 235 mil visitas en 2011 (Aquino, 2012). El desarrollo turístico recreativo se basa en la oferta variada de recursos naturales durante todo el año, ya que existen los valles y las lomas. Se distinguen dos tipos de flujos, que principalmente responden a la creciente demanda de la población metropolitana, cuya tendencia es acceder a espacios recreativos próximos a Lima Metropolitana

(Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006):

- Los centros o clubes privados de esparcimiento, atraen población del estrato socio-económico alto y medio alto.
- Los restaurantes campestres, las chicharronerías, y la producción de vinos, localizados en el valle, y a lo largo de los principales ejes viales del distrito (i.e.,

Antigua y Nueva Panamericana, Av. Paul Poblet-Pedro Malásquez y Av.Reutche); canalizan flujos de visitantes pertenecientes a diferentes estratos socioeconómicos.

Mediante la organización Grupo GEA se está desarrollando el programa Vive Pachacamac, que abarca, entre otras iniciativas, al Centro de Interpretación Lomas de Lúcumo. Este es un proyecto de desarrollo de turismo rural, que busca la disminución de la pobreza, utilizando los encantos del lugar y resaltando la identidad local. Hasta mayo de 2012 más de 500 familias se han involucrado en estos proyectos de desarrollo turístico sustentable (Grupo GEA, 2012).

En el área industrial localizada en el trapecio entre la Antigua y Nueva Panamericana Sur, y la Av. Paúl Poblet, se instalan industrias medianas y grandes industrias de gran diversidad; ligadas a los capitales metropolitanos y locales, absorbiendo mano de obra poco calificada del distrito. En la Quebrada Manchay existen micro y pequeñas empresas, las cuales obedecen más a una lógica económica individual; las cuales están consideradas dentro del sector informal (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006).

Del análisis del Marketing y Ventas, se depende la siguiente fortaleza:

- Integración de la cadena de suministros entre los productores agrícolas y los restaurantes del distrito.

4.1.3 Operaciones y logística–Infraestructura (O)

Según indica el *Plan de Desarrollo Institucional (2006-2010)*, se distinguen tres asentamientos diferenciados por sus características intrínsecas, según su origen y articulación funcional, su disposición en el territorio, y la lógica de expansión:

- En el sistema de asentamientos de la población, se pueden identificar cinco sectores con lógicas de ocupación y patrones de asentamiento diferentes: (a) el núcleo urbano central de Pachacamac, (b) los centros poblados rurales, (c) las

casas huerta del valle, (d) el continuo urbano del sector nororiental, y (e) la quebrada de Manchay.

- En el sistema de asentamientos industriales, se distinguen áreas industriales de mediana y gran industria, en consolidación, y localizaciones espontáneas de pequeña industria; así como también talleres.
- El sistema de asentamientos turístico-recreativo constituye actualmente la oferta recreativa del distrito, respondiendo a iniciativas privadas de carácter individual, expresadas en tres lógicas de ocupación: (a) los espacios recreativos privados, (b) los hoteles del Valle, y (c) los restaurantes campestres y chicharronerías; localizados a lo largo de los ejes viales más transitados del distrito.

El desarrollo inmobiliario que se presentado en Pachacamac, permite apreciar inmuebles destinados o transformados para usos comerciales. Respecto a las viviendas, prevalecen las ampliaciones de uso familiar, otras tipo hacienda, y lugares de ventas de plantas y de crianza de animales de granja. Todo esto, se explica en razón a que el distrito tiene naturaleza eco-turística, conviviendo con la zona residencial (Mutua FAP, 2011).

Las principales vías que atraviesan el distrito actúan como ejes canalizadores de flujos internos y flujos con el entorno metropolitano y regional. Las más importantes son las siguientes:

Vías expresas:

- Nueva Panamericana Sur (vía Expresa) y
- Av. Pedro Malásquez (vía Expresa).

Vías arteriales:

- Antigua Panamericana Sur;
- Av. Paul Poblet; y
- Av. Lima.

La vialidad del distrito se caracteriza además por la falta de infraestructura vial adecuada que interconecte el distrito de Pachacamac con la cuenca del río Lurín. La conexión vial con el distrito de Cieneguilla es una vía sin asfaltar, la cual también articula el cercado del distrito con la quebrada de Manchay (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006). La mala condición de las vías dentro del distrito, dificulta el transporte pesado y encarecen los costos (A. Bedoya, comunicación personal, 6 de junio, 2012). En general, de 120 km lineales de pista principal que cuenta el distrito, 50 km lineales se encuentran sin asfaltar.

En cuanto a la infraestructura turística recreativa, en la Figura 20, se presenta el mapa de los atractivos turísticos del distrito, principalmente ubicados en el Valle; se observa mayor cantidad de restaurantes, de tipo campestre, de venta de pizzas, carnes y pollerías. Esta oferta se complementa con circuitos turísticos, huertas y viveros, todos estos desarrollos se han surgido a partir de la inversión privada.

Por parte de la inversión municipal, se construirá el parque del río, como forma de preservación del Valle (P. Flores, comunicación personal, 6 de julio, 2012). Asimismo, la geografía del distrito consta de condiciones favorables para el desarrollo de las actividades agropecuarias y agroindustriales.

Además, como parte de su infraestructura, Pachacamac ofrece principalmente dos tipos de viviendas. Además de granjas y haciendas para el cultivo agrícola. Estas son las casas de campo dirigidas a los segmentos A y B, y las casas pequeñas para familias del NSE C.

La infraestructura educativa es la siguiente: 20 centros de educación inicial (1,015 alumnos), 19 Pronoei (532 niños menores de 5 años), 22 centros de primaria (3,250 alumnos) centros de nivel secundario (1,320 alumnos), un centro educativo ocupacional parroquial (cobertura para 183 alumnos), y un instituto tecnológico superior.

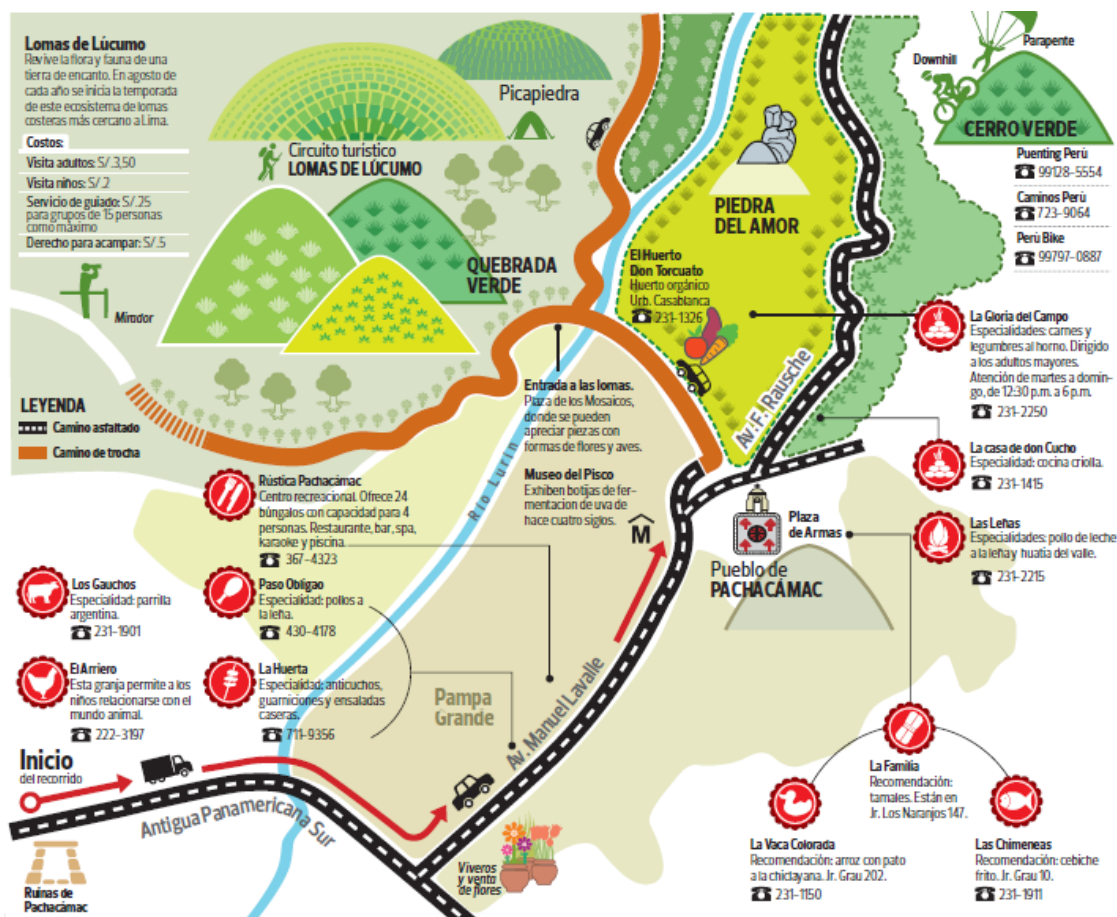


Figura 20. Mapa de infraestructura turística recreativa de Pachacamac. Tomado de “Crecimiento Inmobiliario en Equilibrio con la Naturaleza”, por R. Aquino, 22 de abril de 2012. *El Comercio*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/90733590/EL-COMERCIO-Crecimiento-inmobiliario-en-equilibrio-con-la-naturaleza>

Los servicios de salud del distrito están organizados en tres micro-redes: (a) Pachacamac, (b) Portada de Manchay, y (c) Lurín. Se contabilizan cinco centros de salud y once postas médicas, siendo la principal dificultad el acceso a los servicios de salud de mayor nivel de atención (diferentes especialidades), dado que no existe un hospital.

Los servicios básicos de agua y desagüe son limitados en el distrito, según el censo del INEI de 2007, 2,552 viviendas (15%), contaban con agua y 1,316 viviendas (8%) contaban con desagüe. El agua es obtenida de pozos, su consumo en diversos lugares es descontrolado, puesto que no existe el mecanismo regulatorio que mida el consumo y la adecuada distribución; lo cual genera la explotación del recurso hídrico

y pone en riesgo el abastecimiento futuro (Grupo GEA, comunicación personal, 23 de enero, 2013).

Del análisis de las *operaciones y logística-infraestructura*, se dependen las siguientes fortalezas:

- El distrito está ubicado a 30 kilómetros de la ciudad de Lima, por la Panamericana Sur, carretera que se encuentra en excelente estado.
- Oferta turística durante todo el año.
- Óptimas condiciones geográficas, para el desarrollo de las actividades agropecuarias y agroindustriales.

Además se presentan las siguientes debilidades:

- Vías de comunicación internas en mal estado.
- Cambios en el uso del suelo sin consideraciones ambientales.
- Dificultad de acceso a los servicios de salud de mayor nivel de atención.
- Carencia de servicios básicos de agua y desagüe.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos de los agricultores del valle de Pachacamac son reducidos, principalmente por su bajo poder de negociación con los mayoristas de los mercados de Lima. Por esa razón, el Grupo GEA en apoyo con la Municipalidad Distrital, ha creado el plan para incrementar la rentabilidad de los agricultores. Este comprende dos vías: (a) Asociación productiva entre los agricultores y criadores de animales, con los restaurantes y centros turísticos de la zona y (b) producción orgánica, para agregar valor al producto, incrementando el precio (Grupo GEA, 2011).

En la Figura 21, se presenta la ruta para la aprobación de los proyectos priorizados, los cuales previamente han sido programados y discutidos con las comunidades; dentro del marco del presupuesto participativo. Se observa que la

aprobación final la concede el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), quien se encarga de la asignación de los recursos para la ejecución. Todos los proyectos de inversión pública siguen el ciclo de tiempo que se presenta en la Figura 22, dándose el plazo de 140 días antes de iniciar la ejecución, es decir en las fases de estudio y aprobación presupuestal.

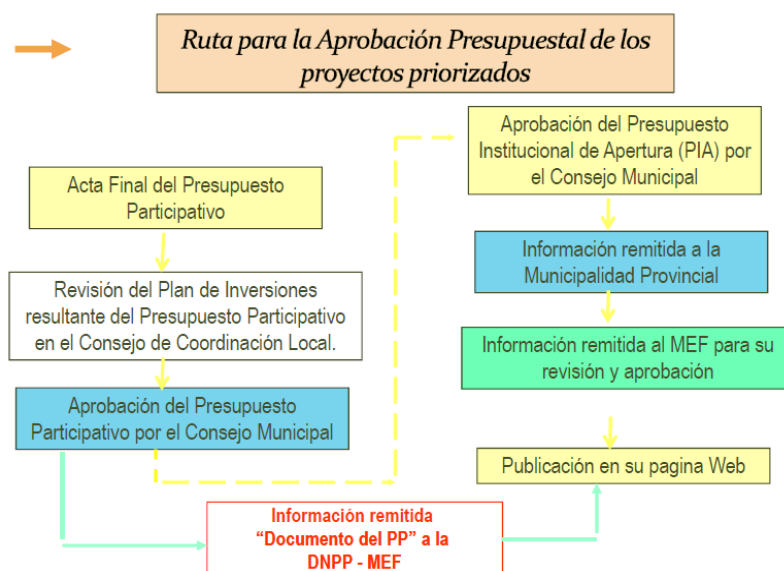


Figura 21. Ruta para la aprobación presupuestal de los proyectos priorizados Tomado de *Ciclo de un Proyecto de Inversión Pública por Municipalidad Distrital de Pachacamac*, 2012a. Recuperado de <http://www.munipachacamac.gob.pe/portalthtransparencia>

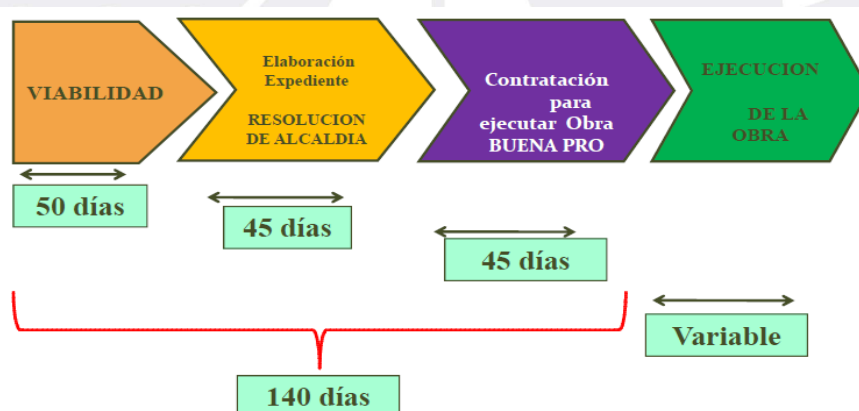


Figura 22. Ciclo de un proyecto priorizado. Tomado de "Ciclo de un Proyecto de Inversión Pública", por Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2012. Recuperado de [http://www.munipachacamac.gob.pe/portalthtransparencia/PP2011/07\)%20Taller%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20PP2011/02\)%20Exposiciones%20de%20Capacitaci%C3%B3n/04_\)%20Ciclo%20de%20un%20Proyecto%20de%20Inversi%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20PIP%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.munipachacamac.gob.pe/portalthtransparencia/PP2011/07)%20Taller%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20PP2011/02)%20Exposiciones%20de%20Capacitaci%C3%B3n/04_)%20Ciclo%20de%20un%20Proyecto%20de%20Inversi%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20PIP%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

En 2011, se registró S/.41'997,695 en los ingresos ejecutados por la Municipalidad de Pachacamac. Los ingresos para cubrir dichos gastos provienen de distintas fuentes como se presenta en la Figura 23. Se observa que el 37.6% proviene del Fondo de la Compensación Municipal (FONCOMUN), establecido en la Constitución Política del Perú. Su objetivo es promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, favoreciendo a las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación de recursos a las localidades rurales y urbano-marginales (MEF, 2012). Asimismo, se destaca que el 62.4% proviene de los recursos directamente recaudados, recursos ordinarios, entre otros.

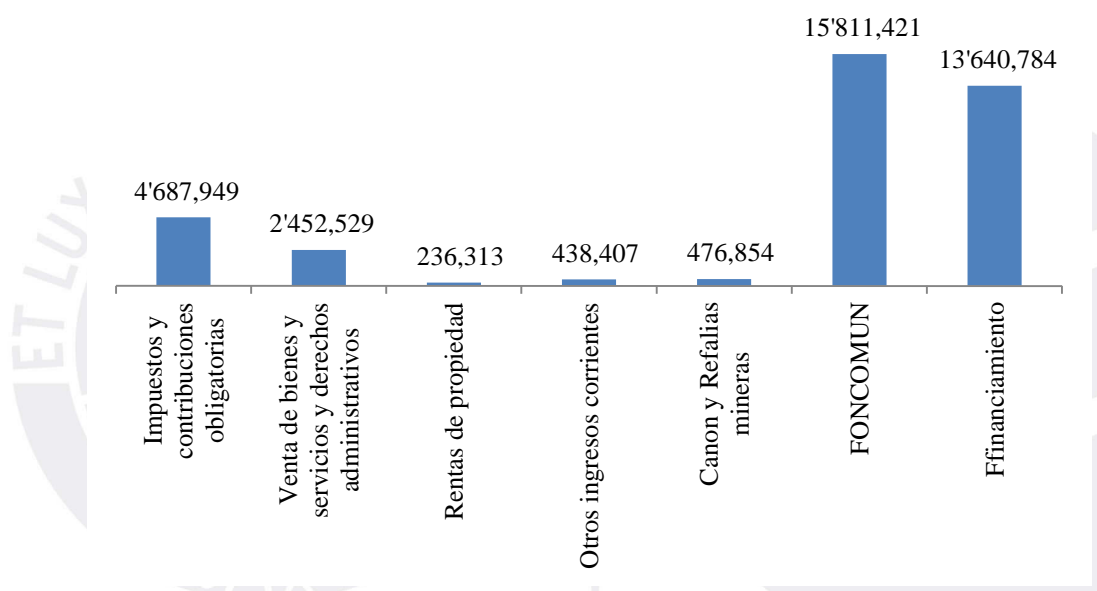


Figura 23. Ingresos ejecutados en 2011.

Tomado de “Registro Nacional de Municipalidades 2011: Resultados Cuadros Estadísticos”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, s.f.-a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el último *Censo Nacional de Población y Vivienda* de 2007, el distrito de Pachacamac contaba con 68,441 habitantes, de los cuales 50% son mujeres y 50% son hombres; siendo 98.7% urbano y 1.3% rural, según se muestra en la Tabla 17.

Asimismo, de acuerdo a la proyección de población realizada por INEI, en 2012

Pachacamac registró 102,691 habitantes, con una tasa de crecimiento del 8.1% anual.

Tabla 17

Población Total del Distrito de Pachacamac – Censo Nacional 2007

	Población			Urbana			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Distrito de Pachacamac	68,441	34,222	34,219	67,553	33,736	33,817	888	486	402
%	100	50.0	50.0	98.7	49.9	50.1	1.3	54.7	45.3

Nota. Tomado de “Cuadros Estadísticos de Población Total”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007d. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

En la Tabla 18, se presenta la distribución de la población en base a su condición de actividad. Se observa que el 64.5% está ocupada, mientras que el 31.1% permanece inactivo. Es notorio que la ocupación es mayor en Pachacamac que en Lima Sur. Adicionalmente, se presenta en la Tabla 19, la información sobre el lugar donde laboran, evidenciando que el 57% realiza sus actividades fuera del distrito, percibiendo en promedio S/.751; mientras que el 43%, que trabaja en Pachacamac obtiene S/.601. Lamentablemente, los sueldos que ganan las personas de Pachacamac son menores respecto al promedio de Lima sur.

Tabla 18

Distribución de la Población según Condición de Actividad (en Porcentaje)

	Ocupado	Desocupado	Inactivo
Lima Sur	62.0	5.0	33.0
Pachacamac	64.5	4.4	31.1

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de Lima Sur con un Enfoque de Desarrollo Local*, por Observatorio Socio Económico Laboral, noviembre de 2007. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Libro_Diagnostico_Socioeconomico%20_Laboral.pdf

En cuanto a la educación, Pachacamac registró en 2006 los índices de analfabetismo más altos de la provincia de Lima (6.4% frente al 3.9% provincial), siendo más incidente en la población femenina. La población presenta en su mayoría niveles de educación secundaria (46.9%) y, en segundo lugar, de primaria (30.2%); el

nivel educativo superior representa solo el 16.1% (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006). Esto limita el potencial de desarrollo económico, influenciando también en el turismo, al no contar con la alta calidad laboral capacitada para brindar el mejor servicio a los turistas.

Tabla 19

Lugar Donde Labora la PEA

	PEA ocupada que labora fuera del distrito		PEA ocupada que labora en el distrito	
	%	Ingreso promedio S/	%	Ingreso promedio S/
Lima Sur	46.6	900	53.4	640
Pachacamac	57.0	751	43.0	601

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de Lima Sur con un Enfoque de Desarrollo Local*, por Observatorio Socio Económico Laboral, noviembre de 2007. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Libro_Diagnostico_Socioeconomico%20_Laboral.pdf

En cuanto a la seguridad ciudadana, la mayor parte de los delitos que se registran son contra la propiedad privada. Las instituciones policiales del distrito pertenecen a cuatro jurisdicciones diferentes: (a) la Comisaría José Gálvez, (b) la Comisaría Lurín, que por motivos limítrofes no resueltos tiene jurisdicción en una zona de Pachacamac, (c) la Comisaría de Manchay, y (d) la Comisaría de Pachacamac (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2011). De acuerdo a la primera encuesta metropolitana de victimización en 2011, el promedio de tasa de victimización alcanzado por el distrito de Pachacamac registró el 28%, por debajo del promedio alcanzado por la ciudad de Lima, que obtuvo el 41.3%. Distritos aledaños como Villa María del Triunfo y Villa El Salvador presentan 42.9%, y 51.6% respectivamente.

Del análisis de los *recursos humanos*, se desprende las siguientes fortalezas:

- Menor índice de victimización respecto a los otros distritos de Lima.

Además se presentan las siguientes debilidades:

- Índice de analfabetismo más alto de Lima Metropolitana (6.4% frente al 3.9% provincial).

- El Distrito no cuenta con calidad laboral, capacitada para brindar el mejor servicio a los turistas, y desarrollar la actividad económica.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Municipalidad de Pachacamac posee el mayor nivel de conocimiento acumulado para el desarrollo local y la gestión municipal, sin embargo, estos datos no se encuentran actualizados ni estandarizados, por lo que su análisis se dificulta. Esto frena la gestión y genera que se desaprovechen oportunidades. La gestión se limita a los procesos rutinarios, dejando en segundo plano las lecciones aprendidas y las experiencias de las buenas prácticas de gestión (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006).

Al 2012 el distrito ha desarrollado la base de datos de todas las empresas que operan en la zona, lo que facilita el cobro de los arbitrios y la supervisión del impacto medioambiental. Cuenta además con una página web para favorecer la interacción con los ciudadanos y brindar información oportuna a la comunidad (P. Flores, comunicación personal, 6 de julio, 2012).

Del análisis del *sistema de información y comunicación*, se desprende la siguiente debilidad:

- Falta de sistemas de información modernos y ágiles para el soporte de la administración distrital.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La red de informática y de telecomunicaciones de la Municipalidad, no integra a todo el personal ni todos los procesos, limitando la comunicación interactiva en tiempo real. Los sistemas informáticos, tanto los que están en uso como los que están en desarrollo, no cuentan con mecanismo de generación de reportes, ni con la organización de datos que faciliten la toma de decisiones. Los principales problemas se originan debido que no se cuenta con información completa y centralizada,

obligando al personal operativo a consultar todos los trámites con sus jefes, retardando así el tiempo de respuesta a los usuarios (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la Tabla 20, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el distrito de Pachacamac. La calificación que se obtiene es 2.49, indicando que existe casi el mismo nivel de fortalezas que debilidades, por lo que se requiere desarrollar estrategias internas que mejoren las capacidades del Distrito.

4.3 Conclusiones

Dentro del distrito de Pachacamac se desarrollan cuatro ámbitos o cuatro frentes económicos diferentes: (a) agrícola, (b) turístico recreativo, (c) agroindustrial, y (d) residencial. El desarrollo del distrito se ve favorecido por su cercanía a Lima Metropolitana, que constituye el principal mercado para sus productos, tanto agrícolas, ganaderos como agroindustriales. Esta cercanía se refuerza con la carretera Panamericana, que se encuentra en excelentes condiciones, la cual brinda el acceso, tanto para vehículos como para camiones. Sin embargo, al interior del Distrito se evidencia la carencia de vías de comunicación asfaltadas, lo que dificulta el transporte. Por otro lado, no hay acceso a servicios de salud especializados, y la oferta de servicios básicos de agua potable y desagüe es reducido.

El crecimiento de la zona industrial registra el aumento en los ingresos de la municipalidad, intensificando su labor en el control de impacto ambiental, para poder preservar las condiciones del Valle.

El ámbito turístico-recreativo es el más desarrollado, debido a que presenta los restaurantes, las granjas y los centros especializados. La cercanía a Lima Metropolitana permite que durante los fines de semana, se incrementen los visitantes, quienes acceden a diversas actividades. El desarrollo gastronómico de la zona ha

generado que los grupos civiles busquen la asociación entre las empresas turísticas y los agricultores. De esta forma, se garantiza el aprovisionamiento de los primeros, con productos de calidad, y al mismo tiempo los productores agrícolas incrementan su rentabilidad, puesto que no necesitan negociar con los mayoristas de la capital.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Presencia de organizaciones no gubernamentales que contribuyen con el desarrollo socio-económico del distrito.	0.07	4	0.28
2	El distrito de Pachacamac está ubicado a 30 km de la ciudad de Lima, por la Panamericana Sur, carretera que se encuentra en excelente estado.	0.07	4	0.28
3	Óptimas condiciones geográficas para el desarrollo de la actividad agropecuaria y agroindustrial.	0.07	4	0.28
4	Oferta turística durante todo el año.	0.07	4	0.28
5	Menor índice de inseguridad respecto a los otros distritos de Lima.	0.06	4	0.24
6	Integración de la cadena de suministros entre productores agrícolas y restaurantes del distrito.	0.06	4	0.24
		0.40		1.60
Debilidades				
1	El 32.9% de la población vive en condiciones de pobreza.	0.07	1	0.07
2	Índice de analfabetismo más alto de Lima Metropolitana (6.4% frente al 3.9% provincial).	0.06	1	0.06
3	Carencia de servicios básicos de agua y desagüe.	0.07	1	0.07
4	Dificultad de acceso a los servicios de salud de mayor nivel de atención.	0.06	2	0.12
5	Vías de comunicación internas en mal estado.	0.07	2	0.14
6	Falta de sistemas de información modernos y ágiles, para el soporte de la administración distrital.	0.04	2	0.08
7	Cambios en el uso del suelo sin consideraciones ambientales.	0.06	2	0.12
8	El Distrito no cuenta con nivel laboral capacitado para brindar un servicio de calidad a los turistas y desarrollar una actividad económica.	0.06	2	0.12
9	Escasa credibilidad y pérdida de autoridad de la municipalidad, sumado a la crisis política interna.	0.05	1	0.05
10	Problemas de demarcación territorial con los distritos de Lurín y Villa María del Triunfo.	0.06	1	0.06
		0.60		0.89
Total		1.00		2.49

Nota. Valor: 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor.

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

5.1 Intereses del Distrito de Pachacamac

La población de Pachacamac está clasificada mayoritariamente en el sector socioeconómico D (APEIM, 2012), asimismo presenta el 32.9% de pobreza, frente al 18% que registra Lima Metropolitana (INEI, 2010). Dentro de esta situación actual, Pachacamac no se encuentra en condiciones de alcanzar su visión como el primer distrito a nivel de Lima Sur en actividades turísticas, agropecuarias y agroindustriales, ofreciendo excelentes condiciones para vivir en 2025; a menos que formulen y ejecuten estrategias que permitan el desarrollo socioeconómico del distrito. Dentro de este marco se definen los siguientes intereses supremos que el distrito debe alcanzar:

- Garantizar el acceso a los servicios básicos como agua y desagüe, luz, disposición de basura, etc., acompañados de una adecuada infraestructura vial.
- Promover la educación técnica, orientándola a actividades de capacitación que impulsen la explotación de las ventajas comparativas del distrito, y mejoren el servicio brindado al cliente; logrando mayor competitividad de las empresas.
- Garantizar la seguridad de todos los residentes, visitantes y empresas establecidas en el distrito.
- Contar con servicios de salud con cobertura y oferta necesaria, para brindar atención oportuna y de calidad a todos los pobladores, visitantes y empresas establecidas.
- Promover las inversiones privadas para el establecimiento y el desarrollo de las actividades turísticas, agropecuarias y agroindustriales.
- Promover la competitividad de la micro y pequeña empresa establecida en el distrito.

- Contar con una gestión municipal eficiente, eficaz, transparente, integradora, y libre de corrupción.
- Crear condiciones para el mantenimiento y desarrollo ecológico, el cuidado del patrimonio cultural, y la preservación del medioambiente.

5.2 Potencial del Distrito de Pachacamac

El distrito de Pachacamac presenta diversas potencialidades, referente a la agricultura, cuenta con un óptimo clima, áreas de cultivos disponibles, existe producción de maíz, cebolla, lúcumo; entre otros productos. Si este se realizara en base a las condiciones logísticas, técnicas y financieras necesarias; fomentaría la formación de microempresas, que pueden actuar coordinadamente en la compra de insumos y en la venta de sus productos. De manera que, se generaría puestos de trabajo, puesto que la agricultura es la actividad que requiere de mano de obra intensiva. Por otro lado, analizando la actividad agroindustrial y agropecuaria, se puede observar que consta de extensas áreas para su desarrollo; y al igual que en la agricultura, requieren de soporte logístico, técnico y financiero, así como la intervención del sector privado, debido a que las inversiones son más considerables. Respecto al turismo, es uno de los rubros con mayor importancia dentro distrito de Pachacamac, puesto que cuenta con zonas de recreo y diversidad de restaurantes. Asimismo es considerado como lugar de descanso, debido al clima y a la tranquilidad que ofrece la zona, comparado con sus competidores de Lima Sur. En la Figura 24, se presenta los atractivos turísticos del distrito, ubicados en el Valle donde el aspecto más relevante es el crecimiento significativo de restaurantes:

Debido a su geografía, Pachacamac permite la práctica de deportes de aventura como el parapente, ciclismo de montaña, trekking, rappelling, etc. Su cercanía a Lima favorece al público interesado en este tipo de deportes.

Las actividades culinarias y de recreación en el distrito, representan también el aspecto potencial a desarrollar en mayor escala del que se viene haciendo, en este sentido la cercanía a la capital, constituye la ventaja frente a similares servicios ofrecidos en otros distritos como Lurín y Chosica.

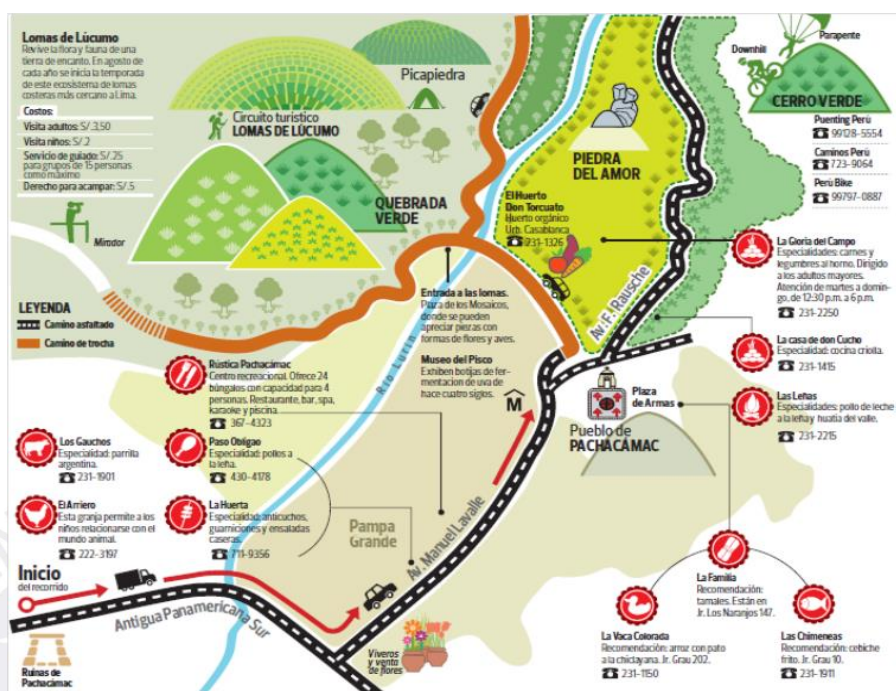


Figura 24. Mapa de infraestructura turística recreativa de Pachacamac. Tomado de “Crecimiento Inmobiliario en Equilibrio con la Naturaleza”, por R. Aquino, 22 de abril de 2012, *El Comercio*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/90733590/EL-COMERCIO-Crecimiento-inmobiliario-en-equilibrio-con-la-naturaleza>

Pachacamac, también puede ser considerado con alta potencialidad para convertirse en una opción óptima para vivir, considerando las casas de campo o casa huerta por su clima, bajo índice de victimización, debiendo aun mejorar los accesos y servicios básicos. El distrito cuenta con condiciones para impulsar actividades económicas alineadas al cuidado ambiental y el respeto por el ecosistema de la zona. En este sentido, la agroindustria y las actividades agropecuarias deben ser promovidas y protegidas por las autoridades, actuando siempre bajo el concepto de desarrollo sustentable. Asimismo, el turismo ecológico y agroindustrial también presentan un alto potencial bajo las condiciones anteriormente descritas.

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son importantes para el desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) del distrito de Pachacamac. En esta perspectiva es meritorio definir los siguientes factores, para poder determinar el proceso coherente y consciente, tal como lo describió D'Alessio (2008).

Influencia de terceras partes

Con el fin de determinar qué tipo de influencia tendrán las terceras partes, es importante realizar el análisis de los mismos, de esta manera se debe determinar si llegarán a ser aliados o competidores. En función a los intereses del distrito, existen instituciones, organizaciones, y distritos que pueden influir en aspectos como: (a) desarrollo económico, (b) urbano, (c) seguridad, (d) salud, (e) educación, (f) medio ambiente, (g) turismo, y (h) empleo.

Para mejorar y ampliar la cobertura de educación básica y técnica en el distrito, se debe contar con la participación del Ministerio de Educación, el Gobierno Regional, la Municipalidad, y el sector privado. La participación de estos y la creación de planes coordinados, permitirán reducir el índice de analfabetismo, ampliar la cobertura de educación primaria y secundaria de calidad, y establecer centros de capacitación técnica; relacionada a las actividades, para las cuales el distrito presenta potencialidades. El objetivo es formar mano de obra calificada, que en el futuro le permita afrontar las necesidades de los negocios que lo requieran.

Respecto al desarrollo económico, la participación e incorporación de empresas del sector privado, permitirían la generación de empleos para los habitantes de la zona. De igual forma el establecimiento de entidades financieras podrían permitir potenciar la micro y mediana empresa en actividades relacionadas a la agricultura, ganadería, agroindustria, turismo, gastronomía, etc. En este aspecto, el

distrito de Lurín compite de forma directa, por presentar atractivos similares que podrían atraer la atención de las empresas privadas. Para esto se necesita desarrollar las estrategias.

En cuanto a la seguridad, en el distrito de Pachacamac al igual que en el resto de los distritos, la Policía Nacional del Perú, es reconocida como el principal ente regulador del orden interno. Las instituciones policiales del distrito pertenecen a cuatro jurisdicciones diferentes: (a) la Comisaría José Gálvez; (b) la Comisaría Lurín, con jurisdicción sobre algunas zonas de Pachacamac como J.C. Tello, por motivos limítrofes no resueltos); (c) la Comisaría de Manchay; y (d) la Comisaría de Pachacamac (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006). Asimismo, la Subgerencia de Seguridad Ciudadana cuenta con el órgano operativo de Serenazgo del distrito, con el objeto de brindar seguridad a la población de Pachacamac; garantizando la integridad física y patrimonial.

Por otro lado, respecto al empleo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), es el principal responsable del fomento de condiciones favorables para la generación de puestos de trabajo. Entre las principales funciones del MTPE, se debe considerar la implementación de programas y políticas de generación y mejora de empleo, contribuir al desarrollo de la micro y pequeña empresa, fomentar la previsión social, y promover la formación profesional.

En cuanto a la salud, el estado la regula mediante el Ministerio de Salud (MINSA). Existen hospitales, centros de salud y postas médicas disponibles en todo el territorio nacional. Al MINSA se suma la disponibilidad de hospitales, policlínicos y centros médicos pertenecientes al Servicio de Seguro Social Essalud; además se considera la participación de las mismas municipalidades y consultorios particulares. Todas las entidades mencionadas se encuentran al servicio de los habitantes del

distrito, quienes podrán acceder a ellos de acuerdo a los convenios que tengan, a las emergencias médicas que se presenten, a la ubicación, y a la situación económica. El distrito cuenta con cinco centros de salud y 11 postas médicas (Municipalidad de Pachacamac, 2006).

Respecto al aspecto medioambiental, la responsabilidad recae en el Ministerio de Ambiente (MINAM), cuya misión es ejercer la rectoría del Sector Ambiental, promoviendo la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales; así como también la diversidad biológica, con la participación ciudadana en el marco de la Política Nacional del Ambiente (MINAM, 2011). Además se debe contar con la participación del Gobierno Regional y la Municipalidad de Pachacamac, quienes deberán realizar acciones que promuevan la generación del cuidado del medioambiente y del desarrollo sustentable. Los actores que intervienen en este ámbito deberán tener en cuenta que Pachacamac tiene potencialidades de carácter ecológico, y forma parte del último valle verde de Lima.

Asimismo, el distrito cuenta con lugares de esparcimiento, existen diferentes opciones para el desarrollo de turismo de aventura, ecoturismo; además de restaurantes que ofrecen lo mejor de la gastronomía peruana. En este caso, el principal organismo responsable de potenciar este eje es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), junto con el Gobierno Regional y Municipal. En este aspecto se menciona como competidores directos a los distritos de Lurín y Cieneguilla, por presentar atractivos y características similares.

Los lazos pasados y presentes

Según D'Alessio (2008), lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de manera crítica. Antes de la conquista de los incas, la zona que ocupa el distrito de Pachacamac, era habitada por un grupo étnico conocido como Ychma.

Durante el gobierno del inca Túpac Yupanqui, estas poblaciones se incorporaron al Tahuantinsuyo. Con la conquista de los cuzqueños, se produjo el cambio de nombre del curacazgo, como del mismo ídolo que desde entonces se llamó Pachacamac. Otra medida ordenada por el inca se evidenció en la construcción de un templo en honor al Sol, más alto e imponente que el dedicado a Pachacamac, que hasta hoy se puede apreciar.

Después de la llegada de los españoles, en 1573, se fundó el pueblo Santísimo Salvador de Pachacamac, como todo pueblo colonial, este fue trazado en forma de damero: y en el centro se encontraba la iglesia, el ayuntamiento, la cárcel, y la casa de los vecinos. Durante el virreinato, el valle de Lurín se consolidó como una de las despensas de Lima. Su población se dedicaba, básicamente, al cultivo de frutas, como la vid; la fabricación de vinos; y la pesca en sus playas. El 10 de junio de 1983 Pachacamac, es declarado como Primer Distrito Turístico del Perú, según la Ley 23614. A partir del 2 de noviembre de 1990 se declara distrito ecológico. Estos dos hechos permiten reconocer las potencialidades del distrito.

La población urbana de Lima se ha extendido debido a sus tres valles. El del Rímac, que está urbanizado en un 90%; y el del Chillón, en un 70%. Las proyecciones indican que el 2020, la población urbana de Lima registrará aproximadamente 10 millones de habitantes. Si las estrategias de ocupación del suelo y de generación de desarrollo no se modifican, el valle del río Lurín, considerado como el último valle verde de Lima, que alberga al distrito de Pachacamac: padecerá el mismo efecto de los otros dos valles, es decir desaparecerá completamente. La alternativa es convertir la cuenca del río Lurín en el parque arqueológico-cultural, turístico y ecológico, con servicios básicos, inversiones empresariales; así como también fomentar el respeto del medioambiente entre sus pobladores, permitiendo la visita de los habitantes de Lima.

Contrabalance de intereses

Según D'Alessio (2008), se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas, con relación a los costos comparativos de las alternativas políticas. Existen intereses encontrados en el distrito, respecto al incremento significativo del comercio, especialmente en el rubro gastronómico; así como en la edificación de viviendas, debiendo evaluar la Municipalidad el impacto ambiental; y el aspecto de desarrollo sustentable, ya que Pachacamac es un destino ecológico. Por otro lado, se deben tener en cuenta las medidas necesarias de seguridad, debido a la delincuencia generado por el crecimiento del comercio.

Conservación de enemigos

Según D'Alessio (2008), es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No es recomendable ganar, ni perder enemigos.

Entre los enemigos aledaños de Pachacamac se encuentran los distritos de Lurín y Cieneguilla quienes presentan un mayor desarrollo de infraestructura relacionada al negocio de entretenimiento orientado al descanso y esparcimiento. Asimismo, se encuentra Villa María del Triunfo (VMT) que es un distrito que Pachacamac puede considerar como enemigo en el sentido residencial. Villa María del Triunfo contribuye negativamente con la seguridad de Pachacamac ya que el índice de victimización del primero es de 42.9%, mucho mayor que el 28.1% de Pachacamac, uno de los más bajos de Lima. Por otro lado, es necesario indicar que los distritos que forman la parte baja de la cuenca del río Lurín (i.e., Cieneguilla, Lurín, y Pachacamac) mantiene un interés común en cuanto al recurso hídrico ya que necesitan asegurar su disponibilidad a largo plazo (Grupo GEA, comunicación personal, 23 de enero, 2013).

5.4 Matriz de Intereses de Pachacamac (MIO)

De acuerdo a lo identificado, se elabora la matriz de intereses, identificando los intereses comunes y opuestos, tal como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Intereses del Distrito de Pachacamac

Intereses del distrito	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1 Garantizar el acceso a los servicios básicos como el agua, desagüe, saneamiento y luz; acompañados de la adecuada infraestructura vial.	Ministerio de Vivienda	<i>Lurín/Cieneguilla</i> (*)	Lima
2 Promover la educación técnica, orientándola a actividades de capacitación que impulsen la explotación de las ventajas comparativas del distrito, y mejoren el servicio brindado al cliente; logrando mayor competitividad de las empresas.	Ministerio de Educación	Gobierno Regional(*)	
3 Garantizar la seguridad de todos los residentes, visitantes y empresas establecidas en el distrito.	Policía Nacional del Perú	Gobierno Regional(*)	
4 Contar con servicios de salud con cobertura y oferta necesaria, para dar atención oportuna y de calidad a todos los pobladores, visitantes y empresas establecidas.	Ministerio de Salud	Gobierno Regional(*)	
5 Promover las inversiones privadas para el establecimiento y el desarrollo de actividades turísticas, agropecuarias, y agroindustriales en el distrito.	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de Agricultura. Ministerio de Industria	<i>Lurín/Cieneguilla</i> (*)	
6 Promover la competitividad de la micro y pequeña empresa establecida en el distrito.		<i>Lurín/Cieneguilla</i> (*)	
7 Contar con una gestión municipal eficiente, eficaz, transparente, integradora, y libre de corrupción.	Gobierno Regional./Gobierno Central		
8 Crear condiciones para el mantenimiento y el desarrollo ecológico, el cuidado del patrimonio cultural y la preservación del medioambiente.	Ministerio del ambiente	<i>Lurín/Cieneguilla</i> (*)	Lima

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A., D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. (*)Intereses opuestos al distrito.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Con la información del análisis del entorno, análisis interno, la declaración de la visión, misión y la descripción de los intereses del distrito; se enuncian los siguientes objetivos a largo plazo:

OLP1. En el 2025, Pachacamac registrará el 18% como índice de pobreza; actualmente presenta el 32.9%.

OLP 2. En el 2025, Pachacamac registrará un ingreso anual de S/.110 millones; actualmente su ingreso es de S/.42 millones,

OLP3. En el 2025, el 80% de viviendas contarán con servicios de agua y desagüe. Según el Censo del INEI de 2007, 2,552 viviendas (15%) contaban con agua, y 1,316 viviendas (8%) con desagüe.

OLP4. En el 2025, Pachacamac contará con dos hospitales, actualmente no cuenta con ninguno.

OLP5. En el 2025, el nivel de analfabetismo será 1%. Según el Censo del INEI de 2007, registró 4,380 personas analfabetas, que representaban el 6.4% de la población de Pachacamac.

OLP6. En el 2025, Pachacamac contará con 120 kilómetros lineales de pistas asfaltadas, actualmente tiene 70 kilómetros lineales.

OLP7. En el 2025, el nivel de victimización será 15%, actualmente es 28%.

5.6 Conclusiones

El distrito de Pachacamac presenta un nivel de pobreza en sus habitantes de 32.9% frente al 18%, que es el promedio en Lima Metropolitana (INEI, 2010). Si se tiene en cuenta este panorama no será posible lograr el objetivo de convertirse en un distrito altamente competitivo, llegando a representar una excelente alternativa para vivir en 2025. Para esto, se debe implementar estrategias que permitan lograr la

visión, sustentada en las potencialidades del distrito para el desarrollo de actividades de turísticas, agropecuarias, agroindustriales, y residenciales.

La Municipalidad de Pachacamac es el ente que debe organizar los esfuerzos e iniciativas de diversos sectores (e.g., Gobierno Central, ONG, sector privado, pobladores, etc.); para conseguir un efecto sinérgico, que permita alcanzar el bienestar del distrito.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La matriz FODA es una herramienta de análisis situacional, creada por Weihrich (citado en D'Alessio, 2008). Esta exige la capacidad analítica para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). Las estrategias FO, busca emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas, generando estrategias usando las fortalezas internas de las organización que pueden sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar); las estrategias DO, busca emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas, generando estrategias mejorando las debilidades internas para sacar provecho de las oportunidades externas (Buscar); las estrategias FA, busca emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas, generando las estrategias usando las fortalezas de las organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar); y por último se tiene las estrategias DA, busca emparejar las debilidades internas con las amenazas externas, generando las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas y evitando las amenazas del entorno (Evitar), (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 22, se presenta el análisis FODA para el distrito de Pachacamac, donde se dan a conocer las estrategias específicas, producto del emparejamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas; identificando el total de 17 estrategias.

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

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (citado en D'Alessio, 2008), es usada para determinar la apropiada postura estratégica de la organización o de sus unidades de negocios. La matriz PEYEA cuenta con dos ejes que combinan factores relativos a la industria (i.e., fortaleza de la

industria y estabilidad del entorno), y dos ejes que combinan factores relativos a la organización en estudio (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva), en extremos alto y bajo; los cuales forman el marco de cuatro cuadrantes. Cada uno de estos se encuentra asociado a la estructura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, (y) competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D Alessio,2008).

De acuerdo a las condiciones internas, referidas a la situación financiera y a la ventaja competitiva, así como también, a las condiciones externas referidas a la fortaleza de la industria y a la estabilidad del entorno, como se muestra en la Tabla 23. El distrito de Pachacamac debe optar por la estrategia agresiva, ya que cuenta con una ligera predominancia en la situación financiera que los niveles de estabilidad del entorno, asimismo cuenta con una mayor fortaleza de la industria que el nivel de ventaja competitiva, las estrategias generales alineadas a este perfil agresivo serían:

Las estrategias generales alineadas a este perfil agresivo son:

1. Desarrollar la micro y pequeña empresa en el distrito en actividades agropecuarias, agroindustriales y turísticas.
2. Atraer nuevos residentes para el distrito, en paralelo al desarrollo de proyectos inmobiliarios sostenibles.

De las estrategias generales, se desprenden las siguientes estrategias específicas:

- Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.
- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.

Tabla 22

Matriz FODA del Distrito de Pachacamac

		Fortalezas	Debilidades
		1 Presencia de las organizaciones no gubernamentales, que contribuyen con el desarrollo socioeconómico del distrito.	1 El 32.9% de la población vive en condiciones de pobreza.
		2 El distrito de Pachacamac está ubicado a 30 km de la ciudad de Lima por la Panamericana Sur, carretera que se encuentra en excelente estado.	2 Índice de analfabetismo más alto de Lima Metropolitana (6.4% frente al 3.9% provincial).
		3 Óptimas condiciones geográficas para el desarrollo de las actividades agropecuarias y agroindustriales.	3 Carencia de servicios básicos de agua y desagüe.
		4 Incremento de la infraestructura turística recreativa.	4 Dificultad de acceso a los servicios de salud de mayor nivel de atención.
		5 Menor índice de victimización respecto a los otros distritos de Lima.	5 Vías de comunicación internas en mal estado.
		6 Integración de la cadena de suministros entre los productores agropecuarios y los restaurantes del distrito.	6 Falta de sistemas modernos y ágiles de la información, para el soporte de la administración distrital.
			7 Cambios en el uso del suelo sin consideraciones ambientales.
			8 El distrito de Pachacamacno cuenta con potencial laboral capacitado para brindar el servicio de calidad a los turistas y desarrollar la actividad económica.
			9 Escasa credibilidad y pérdida de la autoridad de la municipalidad, sumado a la crisis política interna.
			10 Problemas de demarcación territorial con los distritos de Lurín y Villa María del Triunfo.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 Inversión privada en crecimiento.	1 Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito. O1,O5,F1,F3,F6	8 Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.O2, D2	
2 Apoyo de cooperación internacional, para desarrollo humano y ambiental sostenible.	2 Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales. O1, O5, O7, F2, F3, F4, F5.	9 Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.O1, O5, O7, D8	
3 Incremento de la demanda turística y recreacional, tanto del mercado nacional como del extranjero.	3 Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales. O6, F2, F5	10 Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.O2, O3, O6, D5	
4 Ley de Municipalidades, la cual permite el desarrollo de planes y disposición de los recursos en base a las necesidades locales.	4 Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.O1, O5, O7, F6	11 Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad. O4, D6	
5 Sector financiero que ha permitido que el crédito al sector privado incremente, brindando crecimiento financiero.		12 Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados. O4, D9	
6 Mayor demanda de las viviendas y de los terrenos en Lima Metropolitana, alineado al boom inmobiliario de los últimos años.		13 Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones. O1, O3, O4, O6, D10	
7 Respeto al estado de derecho y a la libre empresa.		14 Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe. O1, O6, D1, D3	
		15 Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito..O1, O6, D1, D4	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Menor apoyo a la descentralización, tanto empresarial, educativa y residencial; por lo que la demanda se encuentra concentrada en los distritos cercanos al centro de Lima Metropolitana.	5 Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales. A2, F5	16 Rediseñar el proceso administrativo de la municipalidad para la constitución de nuevas empresas, otorgando mayor eficiencia y agilidad en el trámite. A1, A3, D6, D9	
2 Alto índice de delincuencia en Lima Metropolitana, con migración interdistrital.	6 Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.A2, A3, F5	17 Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.. A3, A4, D7, D8	
3 Los distritos aledaños a Pachacamac son potenciales competidores, pudiendo captar el alto porcentaje de mercado, debido a sus características similares en ecosistema, agroindustria, producción agropecuaria, y actividades recreacionales.	7 Firmar acuerdos con el Gobierno Central, las ONG y entre otras instituciones para fortalecer la tecnificación y la práctica de la innovación en las empresas y en los centros educativos del distrito. A1, A3, F1		
4 Falta de confianza en las autoridades y en los políticos, debido a la manera en la que conducen su gestión.			

- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.
- Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.
- Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, presenta gráficamente las diferencias entre las divisiones y la posición competitiva de las mismas, y de los productos; en términos de su participación relativa al mercado (generación de caja). Asimismo, permite identificar el crecimiento de las ventas de la industria, evaluar la estrategia global de las divisiones, o productos de la organización; facilitando el manejo del portafolio de negocios (D'Alessio, 2008).

Dentro de la industria, las unidades de negocio definidas para el distrito de Pachacamac, como turismo, agropecuaria, agroindustrial, y residencial; cuentan con una alta tasa de crecimiento de ventas, por encima del promedio. Además, presenta el incremento de la actividad turística, al igual que en el rubro residencial; ocasionado por la expansión demográfica y la centralización en la capital. De la misma manera, las unidades agropecuarias y agroindustrial presentan el alto índice de crecimiento, debido al alza del consumo del mercado interno y externo, que ocasiona mayor inversión.

Finalmente, la matriz BCG posiciona al distrito de Pachacamac, en el cuadrante *Signo de Interrogación*; según se muestra en la Figura 26. Producto de esta, se presentan las siguientes estrategias específicas:

- Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.
- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.
- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.
- Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.
- Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.
- Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.
- Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.
- Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.
- Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.

Tabla 23

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

1. Posición estratégica interna										
1.1 Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera del distrito de Pachacamac										
1	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
3	Facilidad de la salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
4	Riesgo involucrado del negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio			3.6							
1.2 Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva del distrito de Pachacamac										
1	Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio - 6			-2.4							
2. Posición estratégica externa										
2.1 Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria del distrito de Pachacamac										
1	Potencial del crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de las utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimientos tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio			3.6							
2.2 Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno del distrito de Pachacamac										
1	Cambios tecnológicos	Mayor	0	1	2	3	4	5	6	Menor
2	Tasa de la inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6			-3.0							

Nota. $X = 3.5 - 2.4 = 1.1$; $Y = 3.6 - 3.0 = 0.6$.

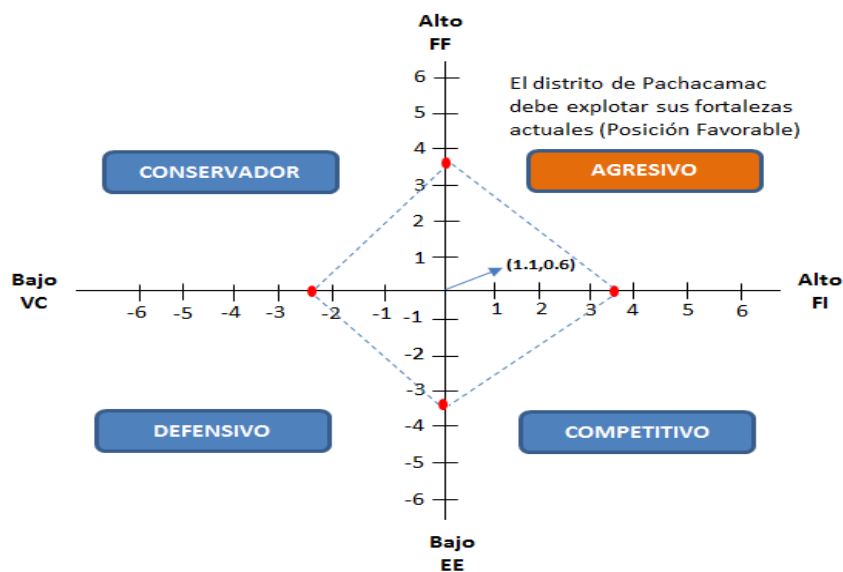


Figura 25. Matriz PEYEA.

- Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.
- Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.
- Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.
- Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.
- Firmar acuerdos con el Gobierno Central, las ONG y entre otras instituciones para fortalecer la tecnificación y la práctica de la innovación en las empresas y en los centros educativos del distrito.
- Rediseñar el proceso administrativo de la municipalidad para la constitución de nuevas empresas, otorgando mayor eficiencia y agilidad en el trámite.
- Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar

al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.



Figura 26. Matriz BCG del distrito de Pachacamac.

6.4 Matriz Interna y Externa (IE)

Según D'Alessio (2008), la matriz IE también es considerada como matriz de portafolio, puesto que en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas mediante dos dimensiones; las cuales corresponden a los puntajes resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división, en este caso del análisis interno y externo del distrito de Pachacamac. Asimismo, D'Alessio (2008), señaló que la matriz EI consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, formando las nueve celdas. El *eje x*, corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la matriz EFI. Este se encuentra dividido en tres sectores que reflejan la posición estratégica interna de la división (i.e., débil, promedio, y fuerte). El *eje y*, que corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores (i.e., bajo, medio, y alto), reflejando la capacidad de la división para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

El distrito de Pachacamac obtuvo como valor promedio en el análisis EFE, el valor de 2.54, mientras que el análisis EFI obtuvo el valor promedio 2.49; lo que lo sitúa en el *Cuadrante V*. De esta manera, indica que Pachacamac debe adoptar las estrategias que busquen el desarrollo de forma selectiva, de acuerdo a sus potencialidades; ubicándose en la etapa de crecimiento y construcción, según se indica en la Figura 27. Las estrategias aplicadas al resultado de esta matriz son:

- Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.
- Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.
- Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.
- Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.
- Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.
- Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.

- Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.
- Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.
- Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.
- Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.
- Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.
- Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.

6.5 Matriz Gran Estrategia

Según D'Alessio (2008), la matriz de la Gran Estrategia es una herramienta útil que permite evaluar y precisar la elección apropiada de las estrategias para la organización. Con el uso de esta matriz se puede catalogar a la organización en función al crecimiento del mercado, en rápido o lento; y a la posición competitiva, en fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, y determinar el cuadrante al que pertenece, se puede seguir las estrategias que este indique.

Después de realizar la evaluación al distrito de Pachacamac, se encuentra que compete con un mercado con crecimiento rápido, además que ocupa una posición competitiva débil, relacionada a las actividades turísticas, agropecuarias, agroindustriales, y residenciales. A pesar que la industria del turismo a nivel nacional se encuentra en crecimiento, Pachacamac aún no presenta la capacidad para competir

de forma efectiva, presentando el crecimiento lento en el mercado. Debido al crecimiento económico del país, es necesario que el distrito se desarrolle en los rubros como el turismo, agropecuario, agroindustrial y residencial; mediante estrategias que ayuden a mejorar esta posición competitiva y hacerla más fuerte.

La evaluación realizada a Pachacamac, sitúa al distrito en el cuadrante II de la matriz de Gran Estrategia, por este motivo se recomienda seguir trabajando en las estrategias que permitan desarrollar los cambios drásticos, con el fin de evitar el decrecimiento en su posición competitiva; según se indica en la Figura 28. Para esto, es fundamental contar con la participación activa del Municipio y de los Gobiernos Regionales y Centrales, de los cuales se espera el mayor involucramiento. Las estrategias específicas que debe adoptar el distrito son:

- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.
- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.
- Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.
- Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.
- Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de

PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.

- Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.
- Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.
- Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.
- Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.
- Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.
- Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.
- Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.
- Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.
- Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.

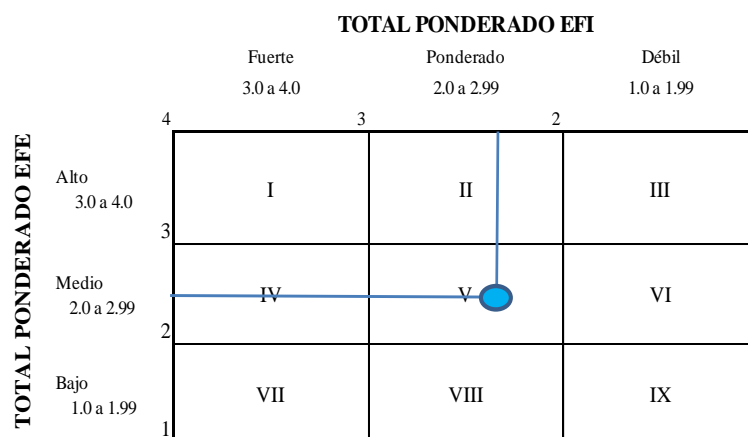


Figura 27. Matriz Interna y Externa.

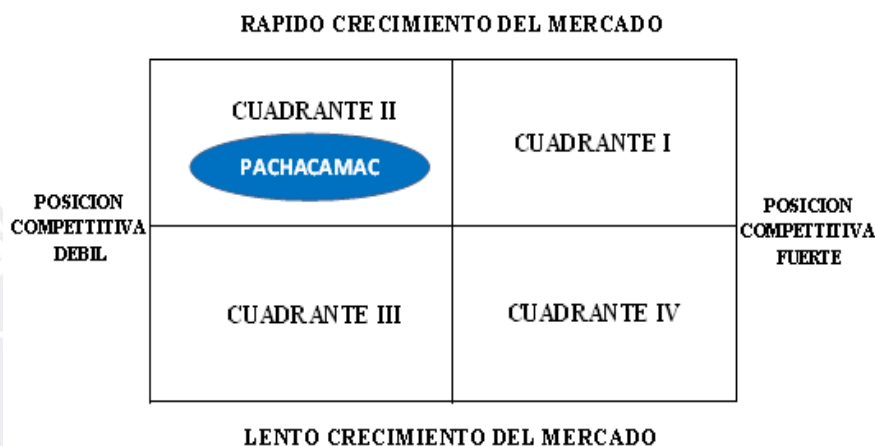


Figura 28. Matriz Gran Estrategia.

6.6 Matriz de Decisión

Según D'Alessio (2008), todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, mediante el uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE; son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. Las estrategias con mayor repetición son retenidas para ser usadas en los análisis posteriores. Generalmente, se utiliza como criterio de retención, aquellas que lleguen a obtener mínimo tres repeticiones. En la Tabla 24, se presenta la Matriz de Decisión para el distrito de Pachacamac, en donde se descartan dos estrategias por obtener solo dos repeticiones.

Tabla 24

Matriz de Decisión

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.	X	X	X	X		4
2	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.	X	X	X		X	4
3	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.	X	X	X		X	4
4	Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.	X		X	X	X	4
5	Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.	X		X	X	X	4
6	Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.	X		X	X	X	4
7	Firmar acuerdos con el Gobierno Central, las ONG y entre otras instituciones para fortalecer la tecnificación y la práctica de la innovación en las empresas y en los centros educativos del distrito.	X		X			2
8	Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.	X		X	X	X	4
9	Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.	X	X	X	X	X	5
10	Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.	X		X	X	X	4
11	Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.	X			X	X	3
12	Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.	X		X		X	3
13	Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.	X		X	X	X	4
14	Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.	X		X	X	X	4
15	Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.	X		X	X	X	4
16	Rediseñar el proceso administrativo de la municipalidad para la constitución de nuevas empresas, otorgando mayor eficiencia y agilidad en el trámite.	X		X			2
17	Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.	X	X	X	X	X	5

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Hasta el momento se presentan quince estrategias para obtener los objetivos a largo plazo identificados, que en conjunto permitirán alcanzar la visión de Pachacamac. La matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), corresponde a la técnica empleada para determinar el atractivo de estas estrategias, buscando determinar numéricamente las mejores, sobre la base de la identificación previa de los factores críticos de éxito; tanto internos como externos. Asimismo, se ha evaluado cada estrategia y su impacto relativo sobre cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas. De estas se tienen en cuenta, los pesos generados en las matrices EFE y EFI. Asimismo, a cada estrategia se le asigna el punto de atraktividad (PA), en el rango que va desde 1, para aquella estrategia considerada no atractiva; 2 para la estrategia algo atractiva, 3 para la razonablemente atractiva; y cuatro para la estrategia altamente atractiva. Se multiplican los pesos por la PA para obtener el TPA (total puntaje de atraktividad).

La estrategia se considera aceptable si la suma de los valores de TPA es mayor a cinco, teniendo en cuenta que puede variar entre dos y ocho. Después de preparar esta matriz para Pachacamac, según la Tabla 25, todas las estrategias obtienen el valor por encima de cinco; por lo que no se descartó ninguna estrategia.

6.8 Matriz Rumelt

Después de desarrollar la matriz CPE, corresponde desarrollar la matriz de Rumelt, para el distrito de Pachacamac, el cual es el filtro que se realiza sobre la base de cuatro aspectos:

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar objetivos y políticas inconsistentes.
- **Consonancia:** La estrategia debe representar la respuesta adaptada al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran.
- **Ventaja:** La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en las áreas selectas de actividad.

- **Factibilidad:** La estrategia no debe originar el sobre costo en los recursos disponibles.

Las estrategias que se presentan hasta este punto son evaluadas bajo estos cuatro criterios pasando por distintas pruebas. En el caso del distrito de Pachacamac, todas las estrategias superaron con éxito a los cuatro criterios, según se observa en la Tabla 26.

6.9 Matriz de Ética

Con esta matriz se busca evaluar las estrategias desde la óptica de tres parámetros (a) Derecho, (b) Justicia, y (c) Utilitarismo. Esta matriz filtro cumple la tarea de auditar las estrategias retenidas que satisfacen los criterios de Rumelt, con la intención de verificar que no infrinjan los aspectos relacionados a los derechos y a la justicia. Si las estrategias sobrepasan los derechos humanos, debe ser descartada (D'Alessio, 2008).

Al realizarse la evaluación correspondiente, se obtuvo como resultado que las quince estrategias analizadas, no han infringido en los derechos, la justicia, o el utilitarismo; estas no se descartarán, según se observa en la Tabla 27.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son listadas de acuerdo a la calificación de la matriz de decisión, de tal manera que se pueda identificar las prioridades en el planteamiento de su ejecución, en total se presentan 15 estrategias retenidas. Asimismo, se muestran las estrategias que son siempre necesarias y complementarias para alcanzar los objetivos del distrito. No se realizó una ponderación total para definir el orden de importancia de las estrategias de contingencias, sin embargo, según el análisis de todas las matrices; se propone este orden.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del distrito de Pachacamac



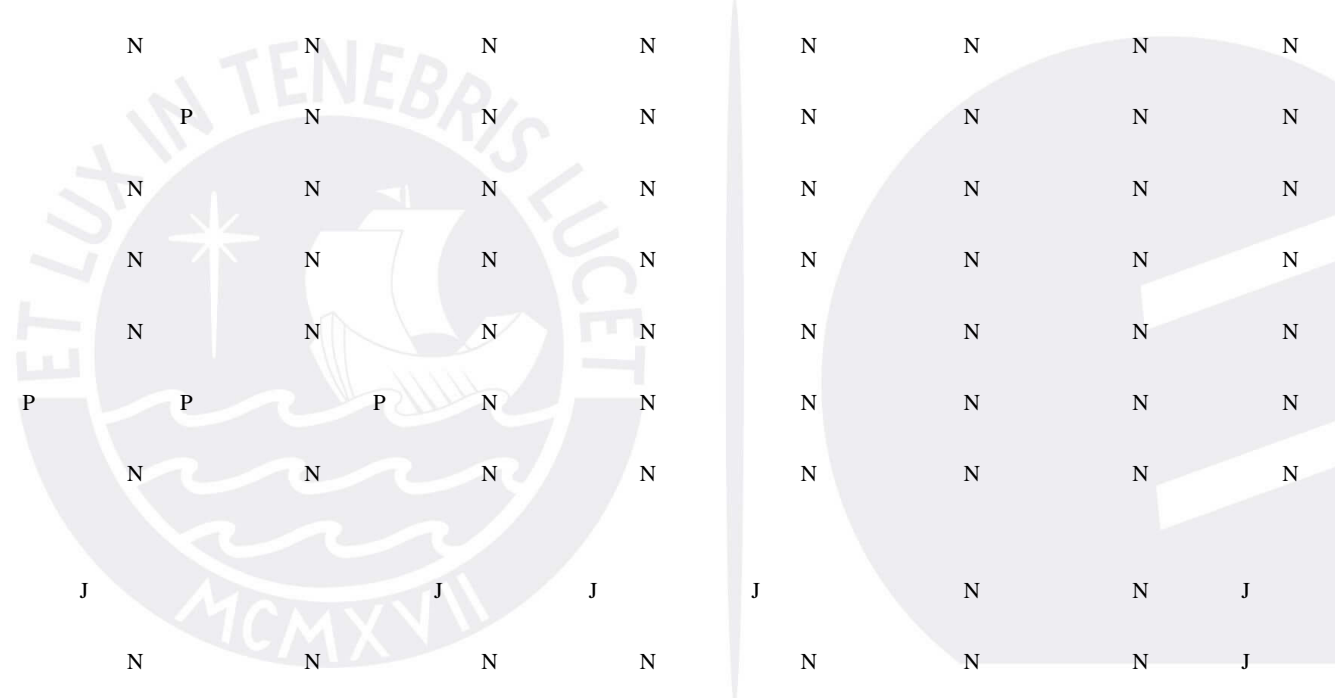
Tabla 26

Matriz Rumelt para el distrito de Pachacamac

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito de trabajo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
17	Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 27
Matriz de Ética

		Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.	Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización..	Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.	Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.	Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.	Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.	Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.	Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.	Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.	Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.	Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.	Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.	Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.	
Derechos																	
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	P	N	
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
6	Impacto en el derecho de expresarse libremente	N	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Justicia																	
8	Impacto en la distribución	J	N	J	J	J	J	J	N	N	J	J	J	J	N	N	
9	Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	N	
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Utilitarismo																	
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Nota.	Derechos	V: Viola	N: Neutral	P: Promueve													
	Justicia	J: Justo	N: Neutro	I: Injusto													
	Utilitarismo	E: Excelente	N: Neutro	P: Perjudicial													



Estrategias retenidas.

- Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.
- Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales. Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.
- Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.
- Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.
- Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.
- Firmar acuerdos con el Gobierno Central, las ONG y entre otras instituciones para fortalecer la tecnificación y la práctica de la innovación en las empresas y en los centros educativos del distrito.
- Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.
- Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.

- Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.
- Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.
- Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.
- Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.
- Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.
- Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.
- Rediseñar el proceso administrativo de la municipalidad para la constitución de nuevas empresas, otorgando mayor eficiencia y agilidad en el trámite.
- Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.

Estrategias de contingencia.

- Creación del programa de vida saludable para la población del distrito, en donde se fomente adecuados hábitos alimenticios y de deporte.
- Implementar talleres de negocios en coordinación con las entidades educativas y las ONG, con el propósito de impulsar la creación de nuevas empresas y mejorar las capacidades de los emprendedores.

- Coordinar con otros distritos el plan integrado de seguridad.
- Controlar y regular el uso adecuado de agua potable en el distrito.
- Desarrollar una publicidad directa dirigida a todas las personas que visitan el distrito, la cual le permita conocer el alto potencial en el turismo, además de invertir en los rubros agropecuario, agroindustrial, y residencial.
- Desarrollar un proyecto de mejora continua en la municipalidad, para optimizar sus procesos administrativos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

El desarrollo de la matriz de las estrategias vs. los objetivos a largo plazo, presentado en la Tabla 28, identifica si las estrategias retenidas no alcanzan ninguno de los objetivos trazados para asignarla al grupo correspondiente de estrategias de contingencia. El resultado del cruce de la información de los OLP y las estrategias de Pachacamac, muestran que ninguna de las estrategias son excluidas. Sin embargo, se observa que algunas de las estrategias ayudan a alcanzar más objetivos que otros, lo cual podría servir de criterio para priorizar las estrategias en su desarrollo e implementación.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para analizar con mayor eficacia a los competidores, se realiza la matriz de posibilidades de los competidores, presentado en la Tabla 29, en la cual se identifican las posibles respuestas de los competidores ante las estrategias retenidas del distrito. Los resultados permitirán plantear y/o reformular las acciones que Pachacamac debe realizar ante eventuales respuestas de los otros distritos, de manera que forme parte del efecto circunstancial esperado. Se considera competidores de Pachacamac a los distritos de Cieneguilla, Lurín, y Villa El Salvador; relevantes por la cercanía al distrito. Además por contar con actividades turísticas, agropecuarias, agroindustriales, y residenciales.

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

		Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.	Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.	Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica	Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.	Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.	Implementar un Sistema de Recursos Empresariales que permita el registro, mantenimiento y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.	Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.	Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones..	Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.	Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.	Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.	Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.	Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.
1	En 2025, Pachacamac registrará 18% como índice de pobreza, actualmente presenta 32.9%.	X	X	X	X	X										X
2	En 2025, Pachacamac registrará el ingreso de S/.110 millones anuales. Actualmente, su ingreso es de S/.42 millones.	X	X	X	X	X					X			X		X
3	En 2025, el 80% de las viviendas contarán con el servicio de agua y desagüe. Según el Censo del INEI de 2007, 2,552 viviendas (15%) contaban con agua y 1,316 viviendas (8%) contaban con desagüe.								X	X	X					
4	En 2025, Pachacamac contará con 2 hospitales. Actualmente, no cuenta con ninguno.								X	X			X			
5	En 2025, el nivel de analfabetismo registrará 1%. Según el Censo del INEI de 2007, registró 4,380 personas analfabetas que representaban el 6.4% de la población de Pachacamac.					X			X	X						
6	En 2025, Pachacamac contará con 120 kilómetros lineales de pistas asfaltadas, Actualmente, posee 70 kilómetros lineales.						X	X	X							
7	En 2025, el nivel de victimización representará el 15%. Actualmente, presenta el 28%.								X	X					X	

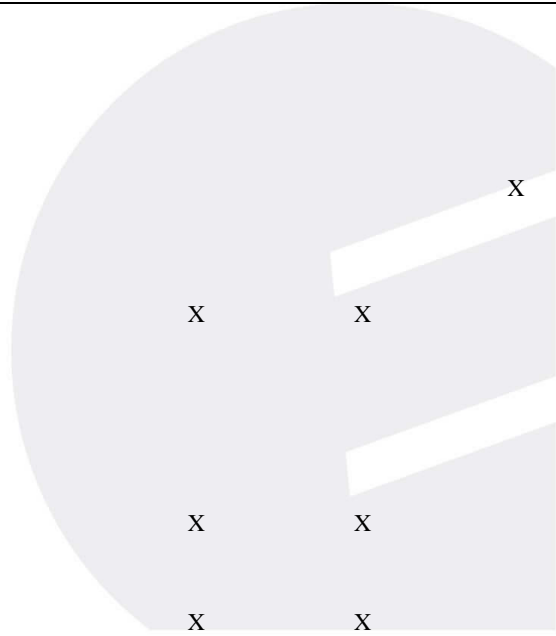
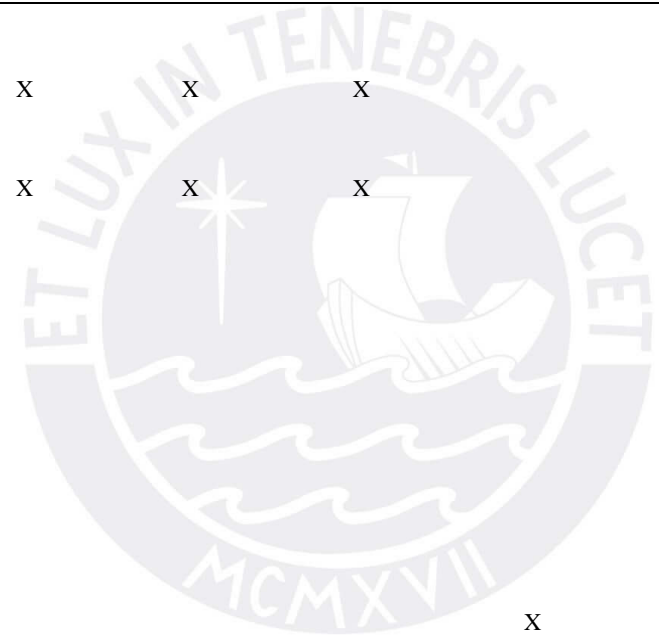


Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores

N°	Posibilidades competitivas / Estrategias retenidas	Posibilidades Cieneguilla	Posibilidades Lurín	Posibilidades Villa El Salvador
1	Firmar alianzas con el Gobierno Central y las ONG, con el fin de brindar capacitación técnica a los empresarios y los potenciales empresarios en el desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales del distrito.	Potenciar el desarrollo de las empresas de los rubros agropecuarios y agroindustriales.		Potenciar el desarrollo de empresas de los rubros agropecuarios y agroindustriales.
2	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial turístico del distrito y las oportunidades de inversión en actividades agropecuarias y agroindustriales.	Invertir en los planes de publicidad para fomentar mayor turismo	Invertir en planes de publicidad para fomentar un mayor turismo	
3	Difundir a través de medios de comunicación masiva y no masiva el potencial residencial del distrito, como zona de campo, recreación, y descanso.	Captar a los nuevos compradores de los terrenos y las viviendas		Captar nuevos compradores de terrenos o viviendas
4	Firmar alianzas entre los productores agropecuarios y agroindustriales para establecer estrategias comunes de producción y comercialización.			
5	Formalizar la propiedad de terrenos y empresas del distrito, así como también solucionar los conflictos sociales.	Promover la formalización de los terrenos	Promover la formalización de los terrenos	Promover la formalización de los terrenos
6	Crear comités vecinales de seguridad preventiva, en conjunto con la PNP y el Serenazgo, para reforzar el sistema de seguridad del distrito.			
7	Firmar convenios con el Gobierno Central, las ONG y las instituciones educativas, para formar escuelas de alfabetización y ampliar la cobertura de educación técnica.	Coordinar con las instituciones educativas para reducir el analfabetismo	Coordinar con las instituciones educativas para reducir el analfabetismo	Coordinar con las instituciones educativas para reducir el analfabetismo
8	Implementar una escuela de capacitación empresarial en la municipalidad, que prepare a los empresarios y a los futuros empresarios del distrito en la gestión de PYME, buscando la constitución de nuevas empresas, y la mejora en la competitividad de las ya existentes.	Implementar los talleres y cursos de negocios, dictado por la misma municipalidad		Implementar talleres y cursos de negocios dictado por la misma municipalidad
9	Ampliar la infraestructura vial con pistas asfaltadas que permitan la integración interna y con otros distritos, creando una red que facilite los accesos en Pachacamac.			
10	Implementar un Sistema de Recursos Empresariales, que permita el registro, mantenimiento; y control de la información para la toma de decisiones, simplificando los procesos administrativos de la municipalidad.	Mejorar los procesos internos e implementar el sistema informático de soporte		Mejorar los procesos internos e implementar el sistema informático de soporte
11	Implementar un sistema de comunicación Municipalidad-Comunidad-Empresas, creando una visión compartida de los objetivos del distrito, permitiendo informar los logros, avances, problemas y retos a todos los involucrados.			
12	Solucionar los conflictos limítrofes y fomentar un trabajo coordinado con otros distritos en temas de bienestar de la población y atracción de nuevas inversiones.		Definir la estrategia que brinde mayor beneficio en el proceso de conciliación, si se diera el caso	
13	Ampliar la cobertura de suministro de agua y la instalación de desagüe.	Mejorar los servicios de agua potable y desagüe en el distrito	Mejorar los servicios de agua potable y desagüe en el distrito	Mejorar los servicios de agua potable y desagüe en el distrito
14	Firmar convenios con el Gobierno Central para implementar nuevos centros hospitalarios e incrementar la oferta de salud en el distrito.	Mejorar la cobertura de los servicios de salud en el distrito	Mejorar la cobertura de servicios de salud en el distrito	Mejorar la cobertura de servicios de salud en el distrito
15	Incrementar las actividades económicas relacionadas al turismo, como oferta de alojamiento, actividades gastronómicas, centros recreacionales, etc., para brindar al turista un servicio de calidad integrado; generando nuevos puestos de trabajo.	Dar mayor valor agregado a la actividad turística para mantener y atraer a los nuevos mercados	Dar mayor valor agregado a la actividad turística para mantener y atraer a los nuevos mercados	Dar mayor valor agregado a la actividad turística para mantener y atraer a los nuevos mercados

6.13 Conclusiones

Pachacamac es considerado un distrito en vías de desarrollo en sus ámbitos turístico, agropecuario, agroindustrial, y residencial. Asimismo, el proceso estratégico efectuado, identifica, evalúa, y discrimina cuantitativamente y cualitativamente las fortalezas claves existentes, esto permite orientarlas en dirección de los factores claves del éxito de un distrito moderno, capaz de atraer inversión. Por otro lado, el desarrollo de varias matrices permite identificar las estrategias más convenientes, para alcanzar los objetivos identificados a largo plazo. Asimismo, el resultado de estas matrices presentan las estrategias orientadas a lograr el bienestar de la población, en los aspectos de salud, seguridad, servicios básicos, educación, y empleo, de manera sostenible.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Se definen objetivos a corto plazo para cada uno de los siete objetivos a largo plazo planteados previamente, este ejercicio permitirá el control y el seguimiento en el cumplimiento de cada objetivo a largo plazo, el cual permitirá lograr la visión trazada. Estos objetivos a corto plazo aportarán pequeñas victorias para mantener al distrito de Pachacamac comprometido y motivado en el largo proceso de implementación estratégica. Ver tabla 30.

OLP1. En el 2025, Pachacamac registrará el 18% como índice de pobreza; actualmente presenta el 32.9%.

OCP11. Impulsar la creación de 100 microempresas, 35 pequeñas empresas y una mediana empresa por año, desde el 2013; promoviendo la captación de mano de obra del distrito.

OCP12. En el 2016, establecer una oficina municipal de desarrollo empresarial agropecuario, agroindustrial y turístico, que fomente la creación de la micro y pequeña empresa de cada rubro; otorgando capacitación a los emprendedores.

OLP2. En el 2025, Pachacamac registrará un ingreso anual de S/.110 millones; actualmente su ingreso es de S/.42 millones,

OCP21. Realizar un catastro urbano en el 2014, buscando ampliar la base tributaria.

OCP22. En el 2014, crear una Agencia de Desarrollo Distrital, para la formalización de negocios, tierras y viviendas; la promoción de la potencialidad del distrito en turismo, actividad agropecuaria y agroindustrial, así como también la búsqueda y alianzas con ONG.

OCP23. En el 2016, establecer una Oficina Municipal de Desarrollo Empresarial agropecuario, agroindustrial, y turístico, que fomente la creación de la micro y pequeña empresa de cada rubro; otorgando capacitación a los emprendedores.

OCP24. Lograr una conciliación definitiva con Lurín y Villa María del Triunfo, en cuanto a los límites distritales, en el 2017.

OCP25. Descentralizar los pagos municipales, mediante los tres bancos más importantes del país para el 2018.

OLP3. En el 2025, el 80% de viviendas contarán con servicios de agua y desagüe. Según el Censo del INEI del 2007, 2,552 viviendas (15%) contaban con agua, y 1,316 viviendas (8%) con desagüe.

OCP31. Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona urbana de Pachacamac en un 80%, para el 2018.

OCP32. Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Manchay y José Gálvez en un 80%, para el 2020.

OCP33. Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Centros Poblados Rurales Unidos, Margen Derecha, y Paul Poblet en un 80%, para el 2022.

OLP4. En el 2025, Pachacamac contará con dos hospitales, actualmente no cuenta con ninguno.

OCP41. Implementar un hospital en el 2016, con el apoyo del Gobierno Central.

OCP42. Implementar un hospital municipal en el 2022.

OLP5. En el 2025, el nivel de analfabetismo será 1%. Según el Censo del INEI de 2007, registró 4,380 personas analfabetas, que representaban el 6.4% de la población de Pachacamac.

OCP51. Establecer alianzas estratégicas con tres ONG dedicadas a la enseñanza de lectura y escritura, dirigido a personas en estado de extrema pobreza, en el 2015

OCP52. Establecer un programa de alfabetización con la ayuda del Gobierno Central, mediante canje de deuda con países del primer mundo, en el 2018.

OCP53. Implementar una escuela de alfabetización municipal en el 2022

OLP6. En el 2025, Pachacamac contará con 120 kilómetros lineales de pistas asfaltadas, actualmente tiene 70 kilómetros lineales.

OCP61. Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac, con la zona de Centros Poblados Rurales Unidos Margen Derecha y Paul Poblet, en el 2018.

OCP62. Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac con la Quebrada de Manchay y José Gálvez, en el 2020.

OLP7. En el 2025, el nivel de victimización será 15%, actualmente es 28%.

OCP71. Constituir un comité de seguridad del distrito conformado por la Policía Nacional del Perú, el Serenazgo y la participación ciudadana, en el 2014.

OCP72. Aumentar en 2 el número de comisarías en el distrito, en el 2016

OCP73. Incrementar en un 50% el número de serenos y vehículos de patrullaje, en el 2020.

Asimismo, se cuentan con los objetivos a corto plazo de soporte, en donde su cumplimiento aporta al logro de los demás objetivos:

OCP Soporte 1. Realizar el rediseño de los procesos municipales, en el 2016.

OCP Soporte 2. Adquirir una nueva tecnología (DATA CENTER), para cubrir la demanda de información del distrito, en el 2016.

OCP Soporte 3. Implementar un sistema de información que brinde soporte a los servicios municipales, en el 2020.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Definidos los objetivos a corto plazo, es necesario disponer de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos para poder alcanzarlos. Estos se han definido para cubrir cada objetivo planteado, y de esta manera no exista las restricciones para alcanzarlos (i.e., en términos de calidad, alcance, y tiempo); este punto es importante, puesto que permite ejecutar las estrategias, sin ninguna demora. Asimismo, también es importante para que los recursos necesarios estén disponibles en el momento que se requieran, contando con el pleno conocimiento y control de la asignación real de los mismos. Las fuentes de financiamiento se podrían considerar de origen estatal, privado, de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y otros organismos internacionales de apoyo.

Recursos financieros. Los activos financieros provienen de los siguientes recursos financieros: (a) recursos directamente recaudados, (b) recursos ordinarios, (c) FONCOMUN, (d) canon, (d) regalías, (e) aduanas, y (f) otros impuestos municipales. En 2011, los ingresos ejecutados ascendieron a S/. 41'997,695, se observa que el 37.6% proviene del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), y el 62.4% de los recursos directamente recaudados, recursos ordinarios, entre otros impuestos municipales. Los recursos recaudados por impuestos y contribuciones obligatorias solo representan el 11.1% de los S/. 41'997,695. Con el fomento de la creación de la micro y pequeña empresa en los rubros agropecuario, agroindustrial, turístico, e inmobiliario; se busca incrementar este recurso con el objetivo de poder financiar la implementación de los OLP. El OLP2, orientado a incrementar los ingresos

presupuestales, deberá ser financiado con los recursos propios. El OLP3, que busca la mejora en la cobertura del suministro de agua y desagüe, se alcanzará el financiamiento con el apoyo del Gobierno Central. El OLP4, permitirá la creación de dos hospitales, con el OCP41 y la Municipalidad, proporcionará los terrenos; el Gobierno Central la construcción, equipamiento y operación para el primer hospital; y con el OCP42, se obtendrá el segundo hospital financiado por los recursos propios y de las ONG. El OLP5, busca reducir el analfabetismo al 1%, para ello se ha considerado el OCP51, que permitirá la captación de, por lo menos, tres ONG, que otorguen el financiamiento para la enseñanza de lectura y escritura; dirigido a las personas de extrema pobreza. Además, con el OCP52, se espera establecer el programa de alfabetización con la ayuda del Gobierno Central; mediante el canje de deuda con países de primer mundo, este financiamiento se realizará por el Gobierno Central. Así también, con el OCP53, se busca implementar la escuela de alfabetización municipal, financiado con los recursos propios de la Municipalidad, que equivale al monto de S/.1'000,000. Por último, el OLP6 permitirá contar con 120 kilómetros lineales de pistas asfaltadas, para ello se estima un presupuesto de S/.10'000,000 para completar la construcción de pistas y veredas en las vías que conecta el Centro de Pachacamac con los Centros Poblados Rurales Unidos Margen Derecha y Paul Poblet, presupuesto que será financiado a través del Gobiernos Central, ONG, con recursos propios, del mismo modo se requiere S/.10'000,000 para completar la construcción de pistas y veredas en las vías que conecta el Centro de Pachacamac con la Quebrada de Manchay y Jose Gálvez, presupuesto que será financiado, del mismo modo, a través del Gobiernos Central, ONG y con recursos propios.

Recursos físicos. Entre los recursos físicos con los que cuenta el distrito para la implementación de las estrategias, se tienen:

- La Municipalidad del distrito.
- La Comisaría y postas de salud.
- Restaurantes y lugares campestres.
- Lomas y montañas que permiten realizar los deportes de aventura.
- Valles y quebradas con diversidad de flora y fauna.
- Río Lurín.
- Suelos fértiles que permiten el desarrollo agrícola.
- Recursos hídricos.
- Museo del Pisco.
- Ladera Pan de Azúcar, donde se ubica la Piedra del Amor.
- Manantial de la Juventud.

Recursos tecnológicos. En el distrito de Pachacamac, se presenta escasez en los recursos tecnológicos, puesto que el sistema de la red informática y de las telecomunicaciones es limitado, sobre todo en los procesos de generación de base de datos que permiten atender a los usuarios; resultando la mayoría de veces ineficiente. La adquisición de la nueva tecnología para cubrir la demanda de la información del distrito (DATA CENTER) así como la implementación del sistema de información que de soporte a los servicios municipales (ERP), se financiará con recursos propios, con un costo valorizado en S/.800,000.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas constituyen los límites utilizados en el proceso de la toma de decisiones de la organización, se basan en el marco general de la sociedad y en el

ámbito más específico, constituido por los valores y el código de ética del distrito de Pachacamac; de manera que toda decisión tomada por sus miembros deberá estar perfectamente alineada a dichos valores. Asimismo, estos constituyen los lineamientos referentes a empoderamiento y simplificación del proceso de decisión en las situaciones específicas. Las políticas propuestas son las siguientes:

- Promover un ambiente favorable para la creación, competitividad y desarrollo de las micro y pequeñas empresa especialmente de los rubros de turismo, agropecuario y agroindustrial.(P1)
- Mejora continua de la rentabilidad del Municipio para asegurar y aumentar la satisfacción de los residentes del distrito.(P2)
- Crear incentivos tributarios para promover la instalación de nuevas empresas orientadas al desarrollo de las principales actividades económicas del distrito (P3).
- Impulsar la formación educativa técnica media y superior en alianza con instituciones educativas, orientadas a áreas ocupacionales del sector agricultura, agroindustrial y turismo.(P4)
- Fomentar el desarrollo de las empresas agropecuarias, agroindustriales y de turismo y de cualquier giro de negocio, y al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica del distrito (P5).
- Impulsar el desarrollo de alianzas público-privadas, bajo criterios de conectividad y complementariedad.(P6)
- Promover la formulación de pautas de evaluación y monitoreo del uso del recursos hídricos, considerando las características particulares de las distintas zonas del distrito.(P7)

- Promover talleres sobre calidad de servicio a las empresas del rubro turístico.
(P8).

7.4 Estructura del Distrito de Pachacamac

Según D'Alessio (2008), la estructura organizacional es la que auxiliará a mover a la organización a la implementación de las estrategias, mediante las políticas formuladas. Para ello, es necesario especificar si la estructura vigente del distrito de Pachacamac, es la apropiada para la práctica de las estrategias seleccionadas; o si se debe ordenar o ajustar la organización para lograr la implementación de las estrategias referidas. El autor indicó, en este punto que es un error intentar establecer las nuevas estrategias con la estructura antigua, puesto que la etapa de implementación estratégica, tiene como factor de éxito una estructura organizacional apropiada. Actualmente, el Municipio de Pachacamac cuenta con excesivas áreas, considerándolo como ineficiente y burocrático. De esto, se desprende que se carece de las condiciones necesarias para la ejecución del plan estratégico, el cual permita alcanzar los objetivos a corto y a largo plazo, así como también, la visión establecida para el 2025.

El actual organigrama de Pachacamac, se presenta en la Figura 29. El cambio tiene como objetivo brindar la mayor funcionalidad, donde se propone efectuar las alternativas de reestructuración, como el *Downsizing* (reducir el tamaño de la organización) en un 20%; con la perspectiva de contrarrestar la burocracia y buscar optimizar todos los procesos, así como evitar duplicar las funciones que pueden ser abarcadas por otras áreas. Asimismo, incorporar las áreas especializadas y supervisadas directamente por la Alcaldía, que tienen como fin el desarrollo y las mejoras de las actividades económicas del distrito (i.e., el turismo, el sector

agropecuario e industrial); enfocadas en la visión a cargo de los profesionales competentes, e incorporando representantes de cada rubro del distrito, formando alianzas.

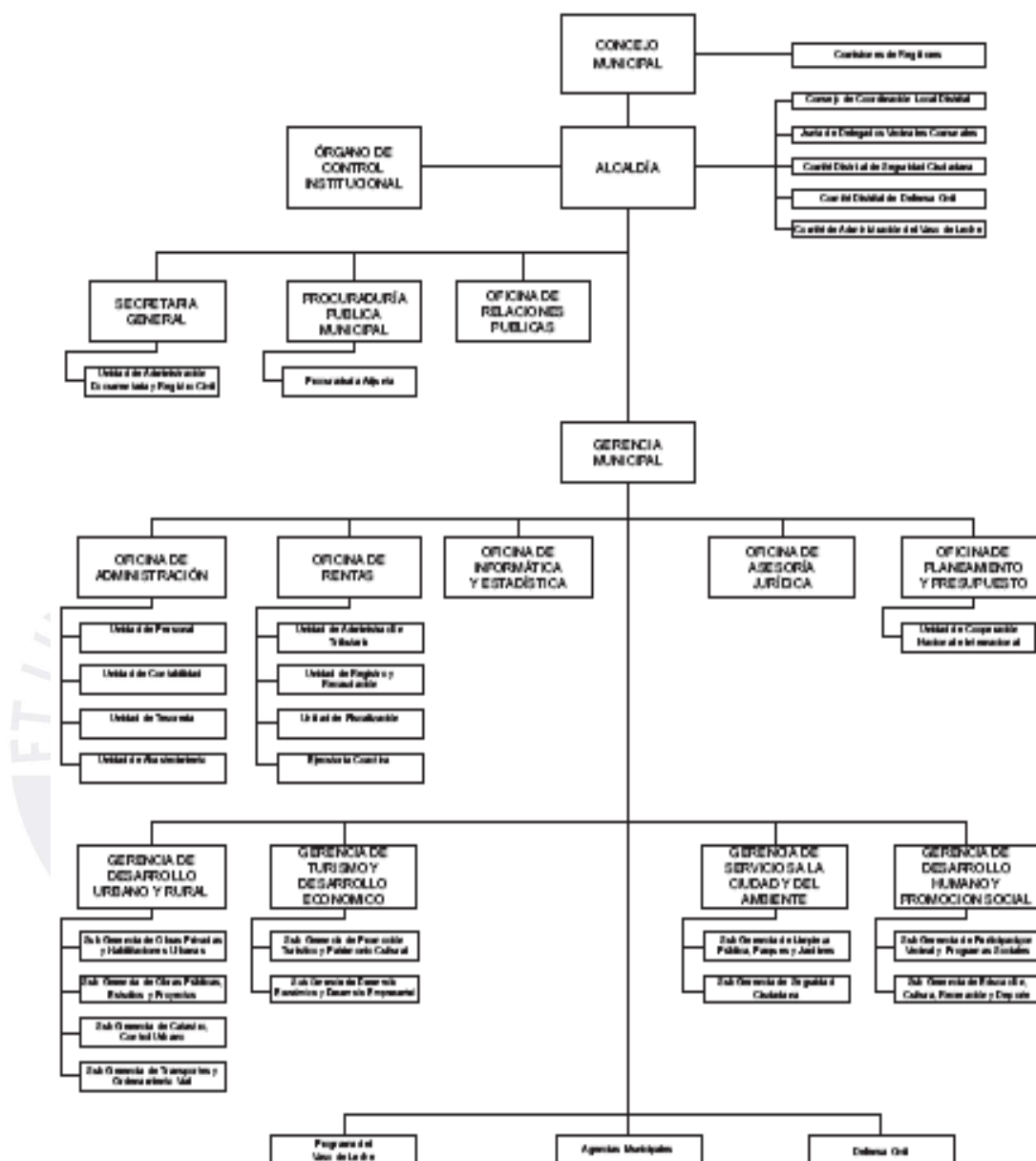


Figura 29. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Pachacámac. Tomado de “Organigrama de la Municipalidad Distrital de Pachacámac”, por Municipalidad de Pachacamac, s.f.. Recuperado de <http://www.munipachacamac.gob.pe/portaltransparencia/planeamiento/organigrama.pdf>

En el caso de las unidades especializadas, deberán reportar directamente al alcalde, quien es el encargado directo del impulso de dichas actividades. Asimismo,

es pertinente que solo reporten al Alcalde y al Concejo Municipal, representando la autonomía para efectuar fiscalización interna adecuada. La Secretaria General es el órgano máximo de consulta y revisión de las normas a expedirse. La Gerencia Municipal, representa el órgano ejecutor de mayor jerarquía que supervisa las decisiones tomadas por el Consejo Municipal o Alcalde.

Así también, se integra la oficina de desarrollo empresarial, esperando que fomente la creación de la micro y pequeña empresa, de los tres rubros más importantes del distrito. Además, se establece la Agencia de Desarrollo Distrital, orientada a la formalización de los negocios, tierras y viviendas. Por último, se presenta la formación del Comité de Seguridad Ciudadana, puesto que representa el papel importante en el distrito, la cual pretende desarrollar el plan de contingencia requerido. Con los cambios propuestos, esta estructura organizacional brindará más dinámicas a Pachacamac, y permitirá alcanzar con mayor celeridad los objetivos a corto y a largo plazo. En la Figura 30, se presenta el nuevo organigrama propuesto para el Distrito.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El medioambiente y la ecología son factores importantes en la determinación de la calidad de vida de los pobladores del Distrito. Por esto, en el marco del Plan Estratégico, se debe orientar los esfuerzos en el cuidado del medio ambiente y su ecología. Según las estrategias presentadas, no se estimula la creación de actividades industriales, debido a que pueden ser perjudiciales para el medio ambiente; lo cual iría en contra de la política de preservación del ecosistema del distrito.

El aspecto medioambiental se encuentra íntimamente ligado al bienestar general de la población, por lo que además de tomar medidas de control y

fiscalización, se debe educar a las generaciones actuales y futuras del distrito, para construir la cultura de protección ambiental; de manera que exista el compromiso general y compartido de toda la comunidad vinculada.

El distrito de Pachacamac debe ampararse y cumplir con los principios establecidos por la Política Nacional del ambiente contenidos en la ley general del Ambiente.

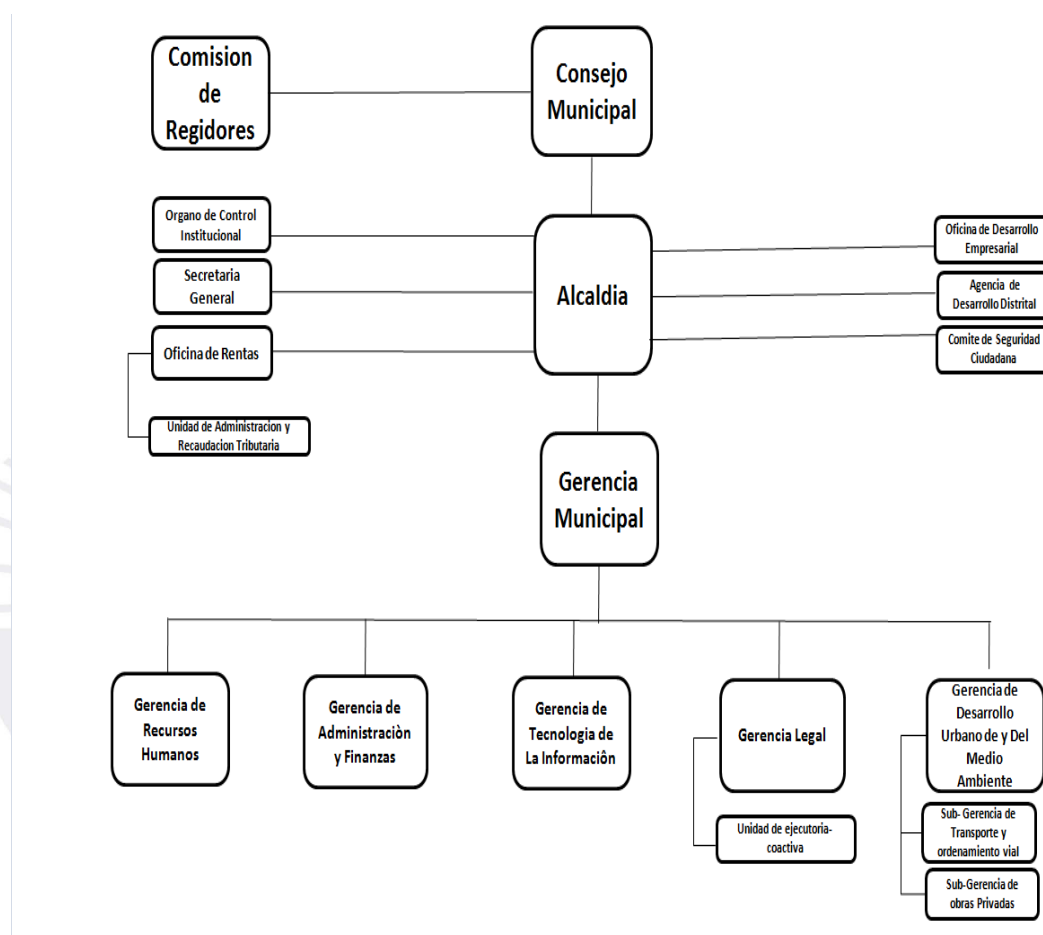


Figura 30. Organigrama propuesto.

Tabla 30

Objetivos a Corto Plazo del Distrito de Pachacamac

OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
En el 2025, Pachacamac registrará el 18% como índice de pobreza; actualmente presenta el 32.9%.	En el 2025, Pachacamac registrará un ingreso anual de S/.110 millones; actualmente su ingreso es de S/.42 millones,	En el 2025, el 80% de viviendas contarán con servicios de agua y desagüe. Según el Censo del INEI del 2007, 2,552 viviendas (15%) contaban con agua, y 1,316 viviendas (8%) con desagüe.	En el 2025, Pachacamac contará con dos hospitales, actualmente no cuenta con ninguno.	En el 2025, el nivel de analfabetismo será 1%. Según el Censo del INEI de 2007, registró 4,380 personas analfabetas, que representaban el 6.4% de la población de Pachacamac.	En el 2025, Pachacamac contará con 120 kilómetros lineales de pistas asfaltadas, actualmente tiene 70 kilómetros lineales.	En el 2025, el nivel de victimización será 15%, actualmente es 28%.
OCP11: Impulsar la creación de 100 microempresas, 35 pequeñas empresas y una mediana empresa por año, desde el 2013; promoviendo la captación de mano de obra del distrito.	OCP21: Realizar un catastro urbano en el 2014, buscando ampliar la base tributaria.	OCP31: Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona urbana de Pachacamac en un 80%, para el 2018.	OCP41: Implementar un hospital en el 2016, con el apoyo del Gobierno Central.	OCP51: Establecer alianzas estratégicas con tres ONG dedicadas a la enseñanza de lectura y escritura, dirigido a personas en estado de extrema pobreza, en el 2015	OCP61: Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac, con la zona de Centros Poblados Rurales Unidos Margen Derecha y Paul Poblet, en el 2018.	OCP71: Constituir un comité de seguridad del distrito conformado por la Policía Nacional del Perú, el Serenazgo y la participación ciudadana, en el 2014.
OCP12: En 2016, establecer la Oficina Municipal de Desarrollo Empresarial agropecuario, agroindustrial y turístico, que fomente la creación de la micro y las pequeñas empresas del rubro; otorgando la capacitación a los emprendedores.	OCP22: En el 2014, crear una Agencia de Desarrollo Distrital, para la formalización de negocios, tierras y viviendas; la promoción de la potencialidad del distrito en turismo, actividad agropecuaria y agroindustrial, así como también la búsqueda y alianzas con ONG. OCP23: En el 2014, crear una Agencia de Desarrollo Distrital, para la formalización de negocios, tierras y viviendas; la promoción de la potencialidad del distrito en turismo, actividad agropecuaria y agroindustrial, así como también la búsqueda y alianzas con ONG. OCP24: Lograr una conciliación definitiva con Lurín y Villa María del Triunfo, en cuanto a los límites distritales, en el 2017. OCP25: Descentralizar los pagos municipales, mediante los tres bancos más importantes del país para el 2018.	OCP32: Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Manchay y José Gálvez en un 80%, para el 2020. OCP33: Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Centros Poblados Rurales Unidos, Margen Derecha, y Paul Poblet en un 80%, para el 2022.	OCP42: Implementar un hospital municipal en el 2022.	OCP52: Establecer un programa de alfabetización con la ayuda del Gobierno Central, mediante canje de deuda con países del primer mundo, en el 2018. OCP53: Implementar una escuela de alfabetización municipal en el 2022	OCP62: Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac con la Quebrada de Manchay y José Gálvez, en el 2020.	OCP72: Aumentar en 2 el número de comisarías en el distrito, en el 2016 OCP73: Incrementar en un 50% el número de serenos y vehículos de patrullaje, en el 2020.
			OCP Soporte 1: Realizar el rediseño de los procesos municipales, en el 2016.			
			OCP Soporte 2: Adquirir una nueva tecnología (DATA CENTER), para cubrir la demanda de información del distrito, en el 2016.			
			OCP Soporte 3: Implementar un sistema de información que brinde soporte a los servicios municipales, en el 2020.			

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El impulsor, eje, medio y la finalidad del Plan Estratégico, son las personas que integran la comunidad de Pachacamac. Por esta razón, las personas son consideradas como los actores y beneficiarios finales del nivel de desarrollo y bienestar que se estima alcanzar en 2025. El nivel de pobreza del distrito permite que el recurso humano sea considerado como primordial, por ende; las estrategias deben estar dirigidas a crear las condiciones necesarias para lograr el bienestar de la población.

La mejora en los servicios básicos, seguridad, salud, educación, empleo, y crecimiento empresarial, corresponden a las diferentes estrategias que se desarrollarán, considerando como principal actor y beneficiario a los pobladores actuales y potenciales del distrito, así como también a los miembros de la comunidad vinculada, como son los empresarios, los turistas, los clientes de las empresas agropecuarias y agroindustriales, las ONG, la Municipalidad; entre otros. De manera que se genere un círculo virtuoso que esté dirigido a la creación del bienestar y el desarrollo del distrito.

7.7 Gestión del Cambio

Se requiere analizar todas las variables que se manejarán para permitir que Pachacamac alcance la visión deseada, puesto que involucran una nueva manera de trabajar y coordinar. Asimismo, involucran a los actores que han estado participando, sin embargo, ahora lo deben realizar de manera coordinada.

Es de vital importancia la existencia del liderazgo del alcalde, el cual debe transmitir la seguridad y la visión compartida para guiar al distrito. También, es importante el liderazgo del sector empresarial y de las organizaciones vecinales, todos estos apuntando al mismo objetivo.

Como indicó D'Alessio (2008), el proceso de implementación genera los cambios estructurados y culturales, planeados adecuadamente; para lo cual se requieren de las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. En el caso del nuevo planteamiento organizacional de la municipalidad, la adecuada comunicación y explicación al personal sobre las razones del cambio y los objetivos, servirá para disminuir los temores y las incertidumbres.

Establecer el sentido de urgencia. El cumplimiento de las etapas del plan y el logro de los objetivos, deben ser gestionados de manera que exista la ambición, con el fin de lograr más, en menos tiempo y con menos recursos. Esto se debe transmitir en la organización municipal así como también a los pobladores y empresarios.

Conformar el grupo director facultado. La Gerencia de Administración, conjuntamente con la Gerencia de RR.HH., tendrán a cargo la supervisión de los efectos generados por la implementación de los cambios, tomando las medidas que se requieren para neutralizar los efectos contrarios o potenciar los efectos positivos.

Crear la visión para el cambio. La máxima autoridad del distrito, debe crear la visión y la necesidad del cambio, para transmitirlo a los vecinos y alinear esfuerzos.

Comunicar la visión del cambio. La visión y las estrategias se comunicarán a los trabajadores del Municipio y a los pobladores del distrito de Pachacamac. Para esto se debe fomentar la participación e involucrar a los diversos actores, como las empresas privadas, el Gobierno Central, etc.

Facultar a otros para lograr la visión. Todos los funcionarios de la municipalidad deben transmitir la visión del cambio y fomentar la participación para alcanzarla.

Usar las tecnologías de la información y de la comunicación como facilitadores. Las tecnologías de la información deben ser usadas como herramientas para organizar y facilitar la comunicación de las políticas, acciones y avances del distrito.

Tercerizar cuando sea posible. El concepto que se debe tener presente, es evitar concentrar los recursos en acciones, procesos y competencias que carezca el municipio, y que lo alejen de alcanzar la visión. Será necesario tercerizar los servicios, contratando la mano de obra especializada, que permita maximizar los beneficios recibidos.

Planear los resultados y crear éxitos tempranos. Se deben establecer cronogramas de implementación con tiempos y metas claramente definidas, los cuales deben contemplar el alcance de éxitos desde un inicio, creando la confianza, renovando energías, y motivando el compromiso de los funcionarios municipales y del vecindario.

Consolidar los mejoramientos y producir más cambios. Cada hito alcanzado se debe consolidar y evitar perderlo. Es necesario trabajar e incentivar a los empleados, de manera que no pierdan su nivel de desempeño

Institucionalizar los nuevos enfoques. Es necesario establecer correlaciones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. Por otro lado, las sugerencias, las propuestas, y las críticas deben ser analizadas como oportunidades de mejora.

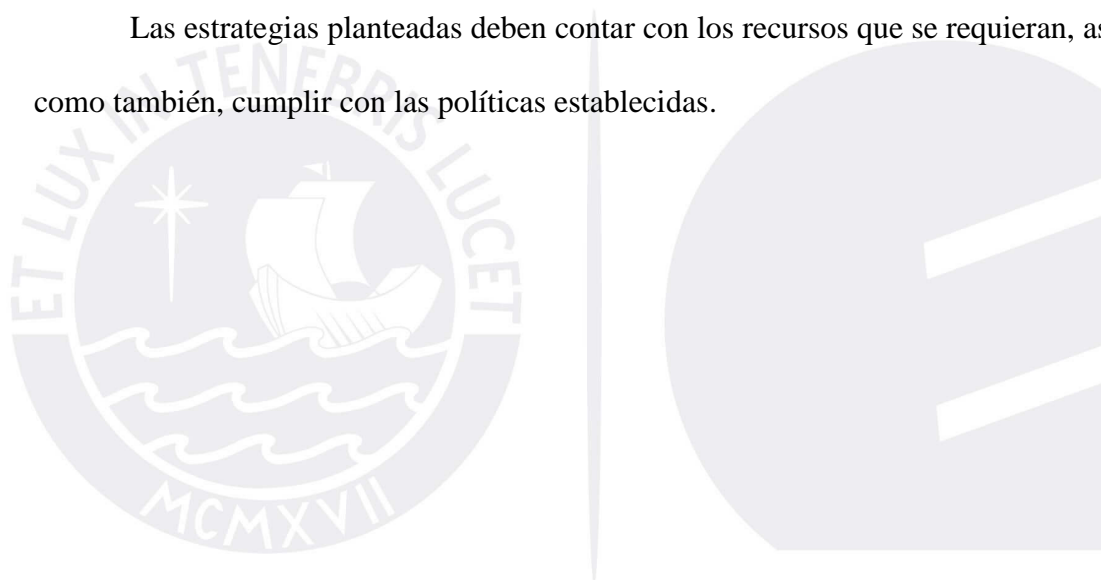
7.8 Conclusiones

La implementación estratégica define el alcance de los objetivos a largo plazo del distrito de Pachacamac, tanto los recursos como las políticas son planteados de manera que se produzca un efecto sinérgico. Se busca el incremento de recaudación

tributaria, creación de empleo, desarrollo económico, todo ello con la finalidad de maximizar los ingresos e inversiones. El proceso se ha realizado, principalmente, considerando el bienestar de los residentes, para superar la pobreza en el distrito. En Pachacamac se fomentará el emprendimiento generado por el segmento de las PYME en las unidades de negocios ya establecidas: (a) el turismo, (b) las actividades agropecuarias, y (c) las actividades agroindustriales.

La estructura organizacional actual de la municipalidad, no podrá afrontar con éxito los nuevos retos, razón por la cual se ha replanteado el nuevo esquema; fomentando la agilidad, evitando la burocracia, y buscando la gestión administrativa eficiente.

Las estrategias planteadas deben contar con los recursos que se requieran, así como también, cumplir con las políticas establecidas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El diagnóstico y monitoreo permanente de los indicadores y de la información ha sido y es la base para mantener el buen control de la situación en diversas disciplinas de la vida. Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios, que generan la información de la situación de cada área clave. A partir de esto, se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico. El Tablero de Control Integrado, proporciona una manera estructurada de traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación, para poder determinar si el avance se encuentra en la dirección correcta y al ritmo esperado; para alcanzar la visión de Pachacamac al 2025.

Como lo sugieren Kaplan y Norton (citado en D'Alessio, 2008), el Tablero de Control Integrado agrupa cuatro perspectivas: (a) la perspectiva interna, (b) la perspectiva de procesos, (c) la perspectiva de clientes, y (d) la perspectiva financiera. Estas permiten el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, los indicadores de actuación, y los resultados que se esperan alcanzar, para lograr que Pachacamac en 2025, se convierta en el distrito cuyas características se han plasmado en la visión.

8.1.1 Aprendizaje Interno

El aprendizaje interno está asociado al enfoque que debe presentar el Distrito acerca de los temas de formación y de desarrollo, asimismo los indicadores que se definen para este punto, deben estar alineados al logro de los objetivos a corto plazo; relacionados al aprendizaje. Estos son:

OCP51. Establecer alianzas estratégicas con tres ONG dedicadas a la enseñanza de lectura y escritura, dirigido a personas en estado de extrema pobreza, en el 2015.

OCP52. Establecer un programa de alfabetización con la ayuda del Gobierno Central, mediante canje de deuda con países del primer mundo, en el 2018.

OCP53. Implementar una escuela de alfabetización municipal en el 2022.

OCP23. En el 2016, establecer una Oficina Municipal de Desarrollo Empresarial agropecuario, agroindustrial, y turístico, que fomente la creación de la micro y pequeña empresa de cada rubro; otorgando capacitación a los emprendedores.

Los indicadores que controlan el cumplimiento de estos objetivos se presentan en la Tabla 31.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva busca medir mediante indicadores, el cumplimiento de los objetivos a corto plazo relacionados a la mejora de los procesos críticos del distrito, los cuales permitan alcanzar los objetivos a largo plazo; y por ende de la visión establecida. Estos procesos deben ser totalmente eficientes (con el mínimo consumo de recursos), y eficaces (logro de resultados), para asegurar los aspectos de competitividad del distrito; como son: (a) la accesibilidad, (b) la calidad de los servicios turísticos y los sitios de interés, (c) la seguridad ciudadana, (e) los servicios de salud pública y educación, (f) los servicios de electricidad, agua, alcantarillado, y telecomunicaciones, (g) la gestión ambiental, (h) la capacidad de gestión pública, y (i) las condiciones para el funcionamiento agropecuario y agroindustrial. Los objetivos a corto plazo asociados a esta perspectiva son:

OCP11. Impulsar la creación de 100 microempresas, 35 pequeñas empresas y una mediana empresa por año, desde el 2013; promoviendo la captación de mano de obra del distrito.

OCP31. Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona urbana de Pachacamac en un 80%, para el 2018.

OCP32. Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Manchay y José Gálvez en un 80%, para el 2020.

OCP33. Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Centros Poblados Rurales Unidos, Margen Derecha, y Paul Poblet en un 80%, para el 2022.

OCP61. Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac, con la zona de Centros Poblados Rurales Unidos Margen Derecha y Paul Poblet, en el 2018.

OCP62. Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac con la Quebrada de Manchay y José Gálvez, en el 2020.

OCP71. Constituir un comité de seguridad del distrito conformado por la Policía Nacional del Perú, el Serenazgo y la participación ciudadana, en el 2014.

OCP72. Aumentar en 2 el número de comisarías en el distrito, en el 2016

OCP73. Incrementar en un 50% el número de serenos y vehículos de patrullaje, en el 2020.

OCP41. Implementar un hospital en el 2016, con el apoyo del Gobierno Central.

OCP42. Implementar un hospital municipal en el 2022.

OCPSoporte1. Realizar el rediseño de los procesos municipales, en el 2016.

OCP Soporte 2. Adquirir una nueva tecnología (DATA CENTER), para cubrir la demanda de información del distrito, en el 2016.

OCP Soporte 3. Implementar un sistema de información que brinde soporte a los servicios municipales, en el 2020.

Los indicadores que controlan el cumplimiento de estos objetivos, se presentan en la Tabla 31.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes permite medir el desempeño del distrito, respecto a los mercados que se orientan, teniendo como principal finalidad, lograr la satisfacción de sus clientes; que pueden pertenecer al rubro residencial, agropecuario, agroindustrial o turístico. Los objetivos a corto plazo asociados a esta perspectiva son:

OCP22. En el 2014, crear una Agencia de Desarrollo Distrital, para la formalización de negocios, tierras y viviendas; la promoción de la potencialidad del distrito en turismo, actividad agropecuaria y agroindustrial, así como también la búsqueda y alianzas con ONG.

OCP24. Lograr una conciliación definitiva con Lurín y Villa María del Triunfo, en cuanto a los límites distritales, en el 2017.

Los indicadores que controlan el cumplimiento de estos objetivos, se presentan en la Tabla 31.

8.1.4 Financiera.

La perspectiva financiera considera el seguimiento y el control mediante indicadores de los aspectos relacionados a mejorar la economía del distrito. Los objetivos a corto plazo asociados a esta perspectiva son:

OCP21. Realizar un catastro urbano en el 2014, buscando ampliar la base tributaria.

OCP25. Descentralizar los pagos municipales, mediante los tres bancos más importantes del país para el 2018.

Los indicadores que controlan el cumplimiento de estos objetivos, se presentan en la Tabla 31.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Integrado (BSC), llena el vacío entre la visión, la misión, las estrategias y los valores con el negocio del día a día. Al comunicar su estrategia y vincularla a las metas, el Tablero de Control crea la comprensión y un compromiso compartido por los directivos, colaboradores del municipio, vecinos, empresarios, comerciantes, etc. Kaplan y Norton (citado en D'Alessio, 2008), mencionaron que para la aplicación dentro de una organización se manejan cinco principios. En primer lugar, se debe trasladar la estrategia a elementos de medición en términos operacionales. En segundo lugar, la organización debe alinearse a la estrategia para lograr una sinergia. En tercer lugar, la organización debe comprometer que la estrategia es un trabajo de cada día y que requiere la participación activa de todos los miembros. En cuarto lugar, se constata que la estrategia es un proceso continuo. Por eso, se resalta la importancia del control a fin de poder ajustar la estrategia durante la ejecución de los objetivos. Al final, los ejecutivos, mediante el liderazgo movilizan el cambio. En la Tabla 31, se muestra el Tablero de Control para el distrito de Pachacamac.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Integrado para Pachacamac, permite no solo controlar el ritmo y la dirección en el que se está avanzando, para alcanzar los objetivos a corto plazo; sino también permite evidenciar los aspectos en los que el distrito debe prestar el mayor interés. Así como los cambios trascendentales que se han planteado para alcanzar la visión, aprovechando las oportunidades encontradas. De este análisis se puede concluir:

1. La etapa de seguimiento y de control es importante dentro del planeamiento estratégico, debido a que es un proceso iterativo que se realiza de forma continua; para reorientar los objetivos y los esfuerzos, con el fin de lograr la visión.
2. Se debe expandir estas metas en las diferentes gerencias de la municipalidad de Pachacamac, buscando tener metas cruzadas, las cuales generen el trabajo en equipo; logrando metas en conjunto.
3. Los valores de las metas deben ser elaboradas anualmente, buscando lograr la visión establecida.

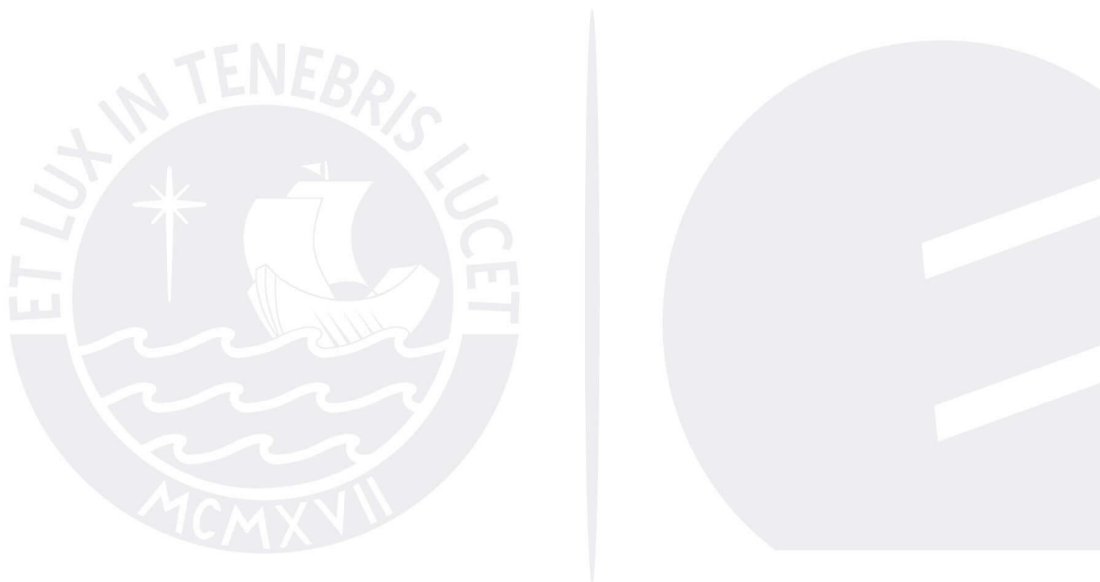


Tabla 31

Tablero de Control Integrado

Perspectiva BSC	Objetivo a corto plazo	Indicador	Meta	Fórmula
Aprendizaje interno	OCP51: Establecer alianzas estratégicas con tres ONG dedicadas a la enseñanza de lectura y escritura, dirigido a personas en estado de extrema pobreza, en el 2015.	Total de personas alfabetizadas con el programa	1,368 personas alfabetizadas con el programa, en el 2015 (Reducir el nivel de analfabetismo 4.4%)	-
Aprendizaje interno	OCP52: Establecer un programa de alfabetización con la ayuda del Gobierno Central, mediante canje de deuda con países del primer mundo, en el 2018.	Total de personas alfabetizadas con el programa	1,368 personas alfabetizadas con el programa, en el 2018 (Reducir el nivel de analfabetismo 2.4%)	-
Aprendizaje interno	OCP53: Implementar una escuela de alfabetización municipal en el 2022	Total de personas alfabetizadas con el programa	1,368 personas alfabetizadas con el programa, en el 2022 (Reducir el nivel de analfabetismo 1.0%)	-
Aprendizaje interno	OCP23: En el 2016, establecer una Oficina Municipal de Desarrollo Empresarial agropecuario, agroindustrial, y turístico, que fomente la creación de la micro y pequeña empresa de cada rubro; otorgando capacitación a los emprendedores.	N° de Oficinas de desarrollo empresarial y capacitación	Una oficina, en el 2016	-
Procesos	OCP11: Impulsar la creación de 100 microempresas, 35 pequeñas empresas y una mediana empresa por año, desde el 2013; promoviendo la captación de mano de obra del distrito.	N° de microempresas, pequeñas y medianas, constituidas por año	100 microempresas, 35 pequeñas empresas y una mediana empresa por año, desde el 2013	-
Procesos	OCP31: Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona urbana de Pachacamac en un 80%, para el 2018.	% de viviendas de la zona urbana de Pachacamac con agua y desagüe	80% en el 2018	N viviendas con agua y desagüe / N viviendas total
Procesos	OCP32: Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Manchay y José Gálvez en un 80%, para el 2020.	% de viviendas de la zona de Manchay y José Gálvez, con agua y desagüe	80% en el 2020	N viviendas con agua y desagüe / N viviendas total
Procesos	OCP33: Abastecer de agua y desagüe a las viviendas de la zona de Centros Poblados Rurales Unidos, Margen Derecha, y Paul Poblet en un 80%, para el 2022.	% de viviendas de la zona de Centros Poblados Rurales Unidos Margen Derecha y Paul Poblet, con agua y desagüe	80% en el 2022	N viviendas con agua y desagüe / N viviendas total
Procesos	OCP61: Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac, con la zona de Centros Poblados Rurales Unidos Margen Derecha y Paul Poblet, en el 2018.	Total de km lineales asfaltados en 2020	30 km lineales asfaltados en el 2018	-
Procesos	OCP62: Completar la construcción de pistas y veredas en la vía que conecta el Centro de Pachacamac con la Quebrada de Manchay y José Gálvez, en el 2020.	Total de km lineales asfaltados en 2025	50 km lineales asfaltados en el 2020	-
Procesos	OCP71: Constituir un comité de seguridad del distrito conformado por la Policía Nacional del Perú, el Serenazgo y la participación ciudadana, en el 2014.	Reducción del nivel de victimización con el programa	3% de reducción por el programa en el 2014 (Nivel de victimización en 25%)	-
Procesos	OCP72: Aumentar en 2 el número de comisarías en el distrito, en el 2016	Reducción del nivel de victimización con el programa	5% de reducción por el programa en el 2016 (Nivel de victimización en 20%)	-
Procesos	OCP73: Incrementar en un 50% el número de serenos y vehículos de patrullaje, en el 2020.	Reducción del nivel de victimización con el programa	5% de reducción por el programa en el 2020 (Nivel de victimización en 15%)	-
Procesos	OCP41: Implementar un hospital en el 2016, con el apoyo del Gobierno Central.	N° de hospitales en el distrito	Un hospital en 2016	-
Procesos	OCP42: Implementar un hospital municipal en el 2022.	N° de hospitales en el distrito	Dos hospitales en el 2022	-
Procesos	OCP Soporte 1: Realizar el rediseño de los procesos municipales, en el 2016.	% de los procesos cubiertos con el proceso de optimización	100% en el 2016	-
Procesos	OCP Soporte 2: Adquirir una nueva tecnología (DATA CENTER), para cubrir la demanda de información del distrito, en el 2016.	% de los procesos automatizados y en línea con el soporte de DATA CENTER	100% en el 2016	-
Procesos	OCP Soporte 3: Implementar un sistema de información que brinde soporte a los servicios municipales, en el 2020.	% de los procesos en soporte con ERP	100% en el 2018	-
Cientes	OCP22: En el 2014, crear una Agencia de Desarrollo Distrital, para la formalización de negocios, tierras y viviendas; la promoción de la potencialidad del distrito en turismo, actividad agropecuaria y agroindustrial, así como también la búsqueda y alianzas con ONG.	N° de agencias de Desarrollo Económico Distrital Total de negocios formalizados Total de empresas agropecuarias y agroindustriales en el distrito	Una agencia en el 2014	-
Cientes	OCP24: Lograr una conciliación definitiva con Lurín y Villa María del Triunfo, en cuanto a los límites distritales, en el 2017.	Total de turistas al año % de área de Pachacamac, sin problema limítrofe	0% en el 2017	-
Financiera	OCP21: Realizar un catastro urbano en el 2014, buscando ampliar la base tributaria.	% Viviendas, empresas y terrenos con estudio de catastro urbano	100% en el 2014	-
Financiera	OCP25: Descentralizar los pagos municipales, mediante los tres bancos más importantes del país para el 2018.	N bancos para realizar pagos municipales	Tres bancos en el 2018	-

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Pachacamac.

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Pachacamac

La competitividad de la nación depende, según Porter (2009b) de la capacidad de la industria para innovar y mejorar. El ambiente nacional afecta la competitividad de las empresas, puesto que permite evaluar el contexto, los nuevos proyectos, los proyectos existentes, dentro del entorno del país. Esta comparación se puede presentar en diferentes niveles. Los índices más conocidos para la comparación mundial son el Informe de Competitividad Mundial, desarrollado por el WEF; y el Anuario de Competitividad Mundial, desarrollado por el IMD. Para obtener la competitividad regional en la zona geográfica del país, se debe evidenciar en el Índice de Competitividad Regional (ICR), de CENTRUM Católica; o también en el índice *European Competitiveness Index* (ECI). Asimismo, se debe comparar los indicadores de competitividad para las ciudades.

Además Pickernell et al. (2005), indicaron que las comparaciones competitivas conocidas como *benchmarking*, son populares en el sector público, iniciados por el pensamiento neoliberal. Este ha sido desplazado por el movimiento de la nueva gerencia pública; lo que implica el uso del *benchmarking*, como instrumento gubernamental, para iniciar las reformas, logrando mayor competitividad. De esta manera, se realizará el análisis competitivo para el distrito de Pachacamac.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Pachacamac

Con el fin de identificar las Ventajas Competitivas de Pachacamac, se tomó en cuenta el esquema utilizado por CENTRUM Católica, para el Índice de Competitividad Regional de un país. Este esquema cuenta con cinco pilares, los cuales son: (a) el gobierno y las instituciones, (b) el desarrollo económico, (c) la infraestructura productiva, (d) el capital humano, y (e) la eficiencia de las empresas.

Se aplica partes del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) para el caso de Pachacamac.

El Gobierno. El Gobierno considerado el pilar para obtener la ventaja competitiva, se presenta en función a diversos factores como los recursos, que representan los insumos con los que cuenta Pachacamac. El factor de recurso se forma por la suma de los recursos gubernamentales, provenientes de la asignación del Gobierno Central, y los recursos municipales, que provienen de la recaudación de los impuestos y los tributos. Con estos recursos mencionados se desarrollan los diversos ciclos productivos de Pachacamac. Así se genera el tema de la seguridad, en el caso del cuidado de parques y jardines, el ornato público en general, y en el área administrativa. Por otro lado, Pachacamac como organización cuenta con el financiamiento del 37.6%, que proviene del Fondo Político del Perú y el 62.4% proviene de los recursos directamente recaudados, recursos ordinarios, entre otros. El siguiente factor es la autonomía, la cual se mide por la autonomía fiscal, que va referida a la asignación del presupuesto, relacionada a la eficiencia recaudatoria. Cabe mencionar, que de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, Pachacamac presenta la autonomía administrativa dentro de su jurisdicción; sin embargo, no es considerado el estado dentro de otro, puesto que el gobierno Central tiene autoridad sobre Pachacamac. La recaudación eficiente constituye la principal fuente de ingresos, convirtiéndose en la ventaja competitiva. Por otro lado, se presenta el gasto, el cual es medido de acuerdo a dos variables: gasto ejecutado y avance de ejecución. Estas variables se medirán en el presupuesto asignado para las obras o proyectos que han sido utilizados, para el primer caso. Para el segundo, se debe efectuar la diferencia entre el gasto y el costo para el monto total asignado para el periodo evaluado. Según esto, Pachacamac presentaría como gasto público a aquellas partidas presupuestales, asignadas por el Gobierno Central; las cuales no otorgan créditos al distrito. El

siguiente factor es la seguridad, el cual constituye los males endémicos, que afecta el país y al distrito de Pachacamac, de igual manera. Esto se debe a la falta de los efectivos de seguridad, sumado a las grandes falencias en el sistema judicial y penitenciario, al tener normas mal estructuradas para los delincuentes. En cuanto a las variables a considerar para la medición de este factor, serán delitos de acuerdo al tipo, ya sea de delincuencia común o de mayor grado. Asimismo, se tomará en cuenta la variable Protección Policial, que se refiere al número de policías por cada 100 habitantes del distrito de Pachacamac. El último factor es la justicia, en la cual se podrá medir los procesos básicos, de acuerdo a las variables como tramitación de expedientes y expedientes resueltos; de manera que se realice el seguimiento del tiempo del expediente, para agilizar los procesos. En el caso de las faltas, que son acciones que por el menor nivel de gravedad no constituyen el delito, como en el hurto simple; el deberá ser sancionados con los trabajo de servicio comunitario, como se efectúa en el resto de los distritos.

Economía. La economía mide la capacidad de lograr el crecimiento sostenido, así como la capacidad de generar empleo. Entre los factores que se tomaron en cuenta para este pilar, se presenta el tamaño de la economía distrital, el cual se mide con la variable Ingreso Familiar per cápita, que se compara con la variable PBI, manejada nivel empresarial. Por otra parte, se presenta el factor crecimiento medio, el cual se mide con la tasa de crecimiento del ingreso familiar per cápita. El siguiente factor es la diversificación, el cual se mide por la cantidad de los negocios y las empresas que existen por rubros, así como el ciclo de vida de estos, referidos a la fase en la que se encuentra el negocio y la empresa. Entre los rubros se puede mencionar: (a) las actividades agrícolas, (b) las actividades agroindustriales, (c) las actividades turísticas, y (d) las actividades de crecimiento urbano (crecimiento inmobiliario). En suma se aprecia la mayor diversificación de productos en Pachacamac.

Por otro lado, se debe evaluar el desempeño económico con el nivel de desempleo del distrito, el cual se encuentra ocupado en un 64.5% (OSEL, 2007), por encima de la tasa de empleo de la zona Lima Sur, que registró el 62%. Asimismo, se presenta los aspectos favorables para el distrito.

Infraestructura. La infraestructura es el factor que mide la existencia de los servicios básicos como el agua, la energía eléctrica, el desagüe y alcantarillado. En el caso del agua, esta es brindada por Sedapal y Luz del Sur. Cabe señalar, que no todos los habitantes en su totalidad cuentan con estos servicios, por esa razón, es necesario determinar el índice de la competitividad. El siguiente factor es la red vial, la cual es medida por la longitud de la red vial asfaltada. En el caso del distrito de Pachacamac, se cuenta con las grandes avenidas, como la Antigua Panamericana Sur y la Av. Manuel Lavalle. Sin embargo, la mayor parte de la zona periférica, las zonas campestres, las recreativas y las turísticas no son asfaltadas, lo que no permite la fluidez en la circulación de estas vías. El siguiente factor es el transporte, el cual se mide por la cantidad de transporte público y/o privado; y el tráfico por el grado de congestión de las calles y las avenidas. En ambos casos se mide la cantidad de carros por persona y el número de personas que utilizan el transporte público. Para esta variable se mide por cada 100 habitantes de Pachacamac. Asimismo, el factor de comunicación, en donde se mide las variables como el número de casas que cuentan con el servicio de telefonía, número de celulares por persona o por familia, y el número de casas y empresas que cuentan con conexión a Internet. Cabe mencionar, las empresas que brindan las licitaciones para el servicio de telefonía son Movistar, Claro y Nextel; tanto para la telefonía fija como telefonía celular. Por último, se presenta la infraestructura turística recreativa, cuyo acceso principal es por la Av. Manuel Lavalle; representada los restaurantes, las zonas campestres, los hoteles, los

circuitos turísticos, las huertas, y los viveros. Todos estos desarrollados por el apoyo de la empresa privada.

Las personas. Se mide la competitividad regional en base a los factores, como la educación escolar y superior, por el número de centros educativos por niveles. Este aspecto es considerado y proporcionado por el Ministerio de Educación. Para 2006, Pachacamac registró los índices de analfabetismo más altos de la provincia de Lima, con un 6.4% vs. el 3.9% a nivel provincial. Por otro lado, se debe tomar en cuenta el nivel de empleo de la población, en el que se observa que el 64.5% está ocupada, el 31.1%, se mantiene inactivo, y el 4.4% de la población se encuentra desempleado. De esto se rescata que en el distrito de Pachacamac la ocupación es mayor que en Lima Sur. La salud constituye el siguiente factor, y se mide en términos de la capacidad de atención a los pobladores. Mediante las instituciones privadas y públicas, se busca la estabilidad con el variable equilibrio, la salud pública, y la privada. En el distrito se logra contabilizar cinco centros de salud y once postas médicas.

Las empresas. En este último pilar, las empresas se evalúan en base a los factores, como la productividad; medida en función a variables y la Población Económicamente Activa (PEA). Esta variable representará el cociente entre la PEA y la totalidad de la población, en este caso se mide en el total de la población el porcentaje productivo; es decir, el que genera mayores ingresos. Asimismo, se considera como factor de medición el ambiente de negocio en Pachacamac, el cual cuenta con lugares de negocio en la Av. Manuel Lavalle, avenida principal, y en las periferias, donde se encuentran ubicados los mayores centros recreacionales y turísticos. Según los rubros, la cuantificación de negocios permitirá conocer el panorama de las industrias que generan mayores ingresos para Pachacamac, mediante la recaudación. La siguiente variable a considerar, representa las habilidades gerenciales, las cuales deben demostrar su efectividad; debido a que existen las

empresas antiguas, así como también, las nuevas empresas, con potencial al desarrollo. La generación de empleo es el factor que mide la capacidad de la organización para generar las ofertas de empleo a los pobladores del distrito.

Entre otras ventajas competitivas, el distrito de Pachacamac se ubica en una zona ecológica, con grandes potenciales para las actividades turísticas; entre las que se mencionan al turismo de aventura, el ecoturismo, paisajismo, etc. Además cuenta con los lugares campestres, los restaurantes y las zonas recreativas. Por otro lado, presenta el ambiente idóneo para el desarrollo agrícola y agropecuario.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Pachacamac

Según Porter (2009b), el clúster está compuesto por las empresas y las instituciones interconectadas en el cual el *todo es mayor que la suma de las partes*. Además, indicó que el clúster surge en la zona geográfica. Lo que permite considerar a Pachacamac como clúster potencial, teniendo en cuenta que no está definido por los límites del distrito. La designación del clúster en Pachacamac se acompaña con la mención de las empresas y las instituciones ubicadas fuera del distrito. Según la clasificación de las Naciones Unidas (2011), las economías en vías de desarrollo, suelen ser superficiales, y necesitan de los componentes, de los servicios, y de las tecnologías extranjeras. Asimismo, Porter (2009) señaló lo siguiente: (a) la inseguridad es el factor de riesgo para el Perú, (b) aunque las patentes no captan toda la innovación de una región, es la indicación y herramienta de comparación más pertinente, (c) la creación de los empleos es un atributo importante del crecimiento económico, (d) la inversión extranjera es la herramienta importante para fomentar a los países en vías de desarrollo, y (e) el rol del Gobierno es facilitar los incentivos microeconómicos. De acuerdo a este esquema, se aplica para Pachacamac lo

siguiente: (a) se debe mejorar la seguridad y racionalizar algunas zonas del distrito; (b) la creación de empleos debe ser la iniciativa conjunta entre el distrito y el sector privado; (c) la fomentación de la salud, la tecnología y la inversión en competencias turísticas; (d) la inversión privada y extranjera es necesaria, puesto que opta por los proyectos de índole agropecuario, industrial, ecológico, turístico, e inmobiliario; y (e) la aplicación de las normas e incentivos discutidos en los comités, son medidas a favor de la estimulación de la formación de los clústeres.

De acuerdo al siguiente Plan Estratégico, es posible transformar al distrito de Pachacamac en la mejor vía de desarrollo para dos clústeres, en especial, el clúster turístico y el clúster agropecuario; evidenciando las fortalezas comparativas, que fácilmente pueden transformarse en ventajas competitivas para 2025.

Respecto, al clúster turístico, Pachacamac presenta la diversidad de paisajes naturales. La oferta turística destaca por su belleza, su diversidad natural y ecológica, permitiendo la realización de actividades para el turismo de naturaleza, de aventura y el ecoturismo; de manera que se brinde el menor tiempo de recorrido para las experiencias turísticas en las quebradas. La riqueza cultural se evidencia en sus diversas tradiciones y costumbres encontradas en la gastronomía y en las festividades locales, que se mantienen constante a lo largo del año; atrayendo a los turistas. El turismo vivencial también se presenta en los pueblos del Valle, los cuales conservan las costumbres y modos de vida ancestrales. Asimismo, la relativa cercanía a la capital, la convierte en el destino natural para los turistas nacionales y extranjeros.

Pachacamac se encuentra en vías de consolidarse como mayor clúster turístico de Lima. Dentro de la oferta gastronómica se encuentran cuatro importantes cadenas de restaurantes: (a) La Carreta, (b) El Hornero, (c) La Huerta, y (d) Rústica. A esto se suma, la convocatoria a inversionistas para desarrollar proyectos inmobiliarios y

hoteleros, así como en dos parques: el Parque del Río (con una inversión de US\$20 millones) y el parque metropolitano en 4,200 hectáreas. Actualmente, el municipio de Pachacamac está realizando auspicios mediante Expo-ferias, con el fin de promover la zona como destino turístico; atrayendo los inversionistas, con el apoyo de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). El proyecto que representa la prioridad en los inversionistas, es la construcción del futuro Centro de Convenciones de Lima en 20 hectáreas, el cual se espera que su funcionamiento en 5 años.

De acuerdo a lo señalado por Butrón, Reyna, y Palomino (2011), los distritos turísticos deben fomentar la creación de los siguientes negocios: (a) los centros comerciales, (b) las discotecas, (c) los bares, (d) los restaurantes, (e) los bancos, (f) las peluquerías, (g) las agencias de viaje, (h) los parques de diversión, (i) las lavanderías, (j) la venta de artesanías y souvenirs, (k) las agencias de taxi y transporte de pasajeros, y (l) las agencias de guías turísticos y traductores. Con el desarrollo de estos negocios se busca complementar el desarrollo turístico del distrito.

Por otro lado, respecto al clúster agropecuario, el distrito de Pachacámac se caracteriza por tener la vocación agropecuaria; reconocida por la población como patrimonio. En el Valle se practican actividades agropecuarias con enfoque ecológico de tipo micro-empresarial y familiar, los cuales han contribuido a la vocación de distrito ecológico en sus pobladores. Las actividades agrícolas, debido a la presión urbana y los cambios de usos del suelo, se están desplazando hacia las partes altas del Valle, y generalmente son ejercidas en las áreas de ladera por pequeños agricultores (agricultores de Manchay). Por otro lado, la ganadería intensiva representa el importante rol económico en la parte baja de la cuenca; desarrollada por los ganaderos asociados, que básicamente se abastecen de los productos de las cadenas de empresas acopiadoras de leche como Gloria. Las empresas agropecuarias se

desarrollan en respuesta a mercados específicos, o nichos de mercados (i.e., tipo de restaurantes y de hoteles y de ferias gourmet), mediante el refuerzo del procesamiento de alimentos.

Ambos clústeres pueden fomentar el grado de desarrollo que se busca para el distrito de Pachacamac, fomentando el desarrollo de empleos y de la calidad de vida para sus habitantes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con el fin de potenciar los clústeres y fomentar el desarrollo con las medidas adecuadas, se deben analizar los aspectos estratégicos del mismo. Según lo indicado por el *Innovating Regions in Europe* (2008), al apoyo económico y tecnológico, también se deben incorporar las interacciones sociales en la fomentación de iniciativas para el desarrollo de los clústeres. La madurez y la localización de cada clúster definirán las políticas, el enfoque y la prioridad de los de los clústeres. Pickernell et al. (2005) indicaron que dentro del clúster potencial, la primera estrategia para el distrito debe ser la facilitación de la transmisión e intercambio de la información. Asimismo, se indicó que las autoridades locales tienen un rol participativo en el proceso, por facilitar la coordinación y colaboración, poner a disposición recursos disponibles, y efectuar el análisis de la situación; sin embargo, la industria privada es quien impulsa el clúster. Pickernell et al. (2005), mencionaron que el desarrollo de los clústeres se divide en cinco fases: (a) reunir soporte, (b) construcción de la base del clúster, (c) crear el impulso, (d) extender la base, y (e) mantener el impulso. El aspecto estratégico para el clúster potencial de Pachacamac se encuentra en la primera fase, y puede seguir con las siguientes fases estableciendo estrategias y planes de acción. Asimismo, según Andersson et al. (2004), se debe adoptar la estrategia que permite realizar pequeños proyectos, puesto que las empresas

temen perder la información sensible y las estrategias activas en la participación de proyectos conjuntos. En menor riesgo, la barrera de participación disminuye. La estrategia para el clúster potencial de Pachacamac necesita tener en cuenta estas consideraciones, lo cual se evidencia en la colaboración y realización de pequeños proyectos; enfocados al desarrollo turístico.

9.5 Conclusiones

El posicionamiento de Pachacamac puede mejorar de manera sustancial, teniendo en cuenta los pilares competitivos que se han analizado. Se debe buscar la mayor participación del ingreso municipal, mediante la recaudación de impuestos de los nuevos y potenciales negocios a desarrollar. Si bien el nivel económico de ocupación se encuentra por encima del nivel de Lima Sur, es necesario focalizar la creación de los empleos con la apertura de nuevos negocios. Por tanto, se necesita potenciar los clústeres existentes y fomentar el desarrollo turístico y negocios complementarios; con el fin de incrementar el desarrollo económico. En cuanto a la infraestructura es necesario trabajar en la mejora de los accesos viales sobre todo en aquellos lugares que propician el desarrollo turístico y agropecuario. Con el desarrollo y mejora de estos pilares, se incrementará la competitividad del distrito de Pachacamac, permitiéndole alcanzar mayor calidad de vida para sus habitantes.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 32, se presenta el Plan Estratégico Integral del distrito de Pachacamac. En esta se muestran las estrategias identificadas que soportan los objetivos a largo plazo, a su vez estos objetivos de largo plazo se desdoblaron en sus respectivos objetivos a corto plazo. Las cuatro perspectivas del tablero de control integrado monitorean el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, asegurando el cumplimiento de los OLP, finalmente se logra la visión establecida.

10.2 Conclusiones Finales

1. Pachacamac presenta el mayor índice de pobreza de Lima Metropolitana, no obstante cuenta con ventajas comparativas como una vasta riqueza ecológica y cultural, zonas turísticas, restaurantes, y otras que bien aprovechadas ayudarían a disminuir el nivel de pobreza.
2. La reducción del nivel de pobreza en Pachacamac depende directamente en la creación de nuevos puestos de trabajo, debiendo ser de calidad desde el punto de vista salarial como de las prestaciones. Si bien, la municipalidad cumple un papel limitado en la creación de empleo, puede regular el ingreso de nuevas empresas en base a mejorar la oferta laboral.
3. En el escenario actual, no existe un plan definido para posicionar a Pachacamac como el mejor distrito de Lima Sur aprovechando sus potencialidades. Se han detectado iniciativas no articuladas y aisladas, no encontrando un ente que pueda canalizar estos esfuerzos y darle las condiciones de un plan sostenible en el tiempo.
4. La cobertura actual de salud es insuficiente, no se cuenta con ningún hospital, solo postas médicas y centros médicos de atención ambulatoria.

5. El distrito de Pachacamac presenta problemas críticos en el abastecimiento de agua y desagüe, asimismo las vías de comunicación se encuentran en mal estado, estos factores agudizan la pobreza en el distrito.
6. Se evidencia un bajo nivel de desarrollo de los segmentos de la micro y pequeña empresa, no hay un programa específico que impulse su desarrollo.
7. El distrito de Pachacamac tiene actualmente un bajo índice de victimización, comparado a los distritos que lo circundan y a nivel de Lima Metropolitana, lo cual constituye una ventaja del distrito frente a otros. Sin embargo, no existe un plan de prevención del delito, trabajando por adelantado frente a un potencial aumento de la delincuencia por el crecimiento comercial, residencial, y porque limita con distritos con altos índices de delincuencia como Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.
8. Los procesos administrativos y de gestión de la municipalidad no son eficientes ni eficaces, se evidencia la ausencia de tecnología de información que brinden soporte a dichos procesos, generando malestar en la población, y en general a los usuarios de los servicios municipales. Asimismo no se cuenta con información centralizada y oportuna para la toma de decisiones.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el Planeamiento Estratégico desarrollado; mismo que permitirá posicionar al distrito de Pachacamac como el mejor de Lima Sur, superando el bajo nivel de pobreza que presenta actualmente.
2. Pachacamac debe aprovechar el crecimiento económico del país, para promover actividades agropecuarias, agroindustriales, turísticas, y comerciales. Asimismo, promover el crecimiento residencial, en concordancia con la política de preservación ambiental y ecológica.

Tabla 32

Plan Estratégico Integral



3. Generar programas integrales de capacitación técnica en actividades agropecuarias, agrarias y turísticas con visión empresarial.
4. Promover la creación de las MYPE, puesto que son generadoras de demanda intensiva de mano de obra. La formación de éstas debe alinearse con el desarrollo sustentable del distrito, prestando atención al aspecto ecológico y el cuidado del medio ambiente.
5. Organizar e implementar el plan de seguridad preventivo, que establezca la política de seguridad descentralizada y la mayor coordinación entre las unidades policiales, el Serenazgo y los vecinos; así como las alianzas con distritos aledaños.
6. Trabajar en conjunto con las municipalidades de Lurín y Cieneguilla, y el Gobierno Regional, para convertir la cuenca del río Lurín en un parque arqueológico-cultural, turístico y ecológico, en donde se puedan atraer nuevas inversiones.
7. Prestar especial atención a la problemática hídrica, puesto que la solución a la escasez futura del agua, involucra la cuenca como un todo, esto significa que se debe trabajar de manera integral en los diversos municipios, así como también, el Gobierno Regional. Las actividades realizadas en las alturas, repercuten en la costa de manera positiva y negativa.
8. Monitoreo mensual a través de una reunión de comité ejecutivo conformado por los principales representantes del municipio, en donde se revisen los logros, avances, dificultades, requerimientos para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo; y un comité trimestral en donde se revise el logro de los objetivos a largo plazo, exposición a cargo del Alcalde del municipio con la participación de los principales representantes del sector privado de la zona, sector público y representantes de las comunidades.

10.4 Futuro de la Organización

En 2025, el distrito de Pachacamac será reconocido como el primer distrito a nivel de Lima Sur, por tener el menor índice de pobreza y contar con adecuadas condiciones en servicios básicos, salud y seguridad, sostenido por el desarrollo de actividades turísticas, agropecuarias y agroindustriales, preservando el medio ambiente, el patrimonio cultural y ecológico. El distrito contará con una actividad empresarial agropecuaria, que aprovechará los recursos del valle para generar productos agrícolas y ganaderos, también dispondrá de actividad agroindustrial que operará en armonía con el medio ambiente, mediante una producción limpia y alineada al desarrollo sustentable, asegurando recursos para las futuras generaciones. Tendrá un crecimiento residencial controlado y equilibrado con el medio ambiente que acogerá tanto a la demanda interna como externa ya que existirá un adecuado nivel de seguridad, vías internas en excelente estado y servicios básicos siempre disponibles. Finalmente, el distrito mantiene un crecimiento sostenido de sus actividades económicas las cuales se desarrollan permitiendo el bienestar y la prosperidad de Pachacamac.

Referencias

- Agencia de Promoción de las Inversiones [PROINVERSION]. (2011). Solidez macroeconómica. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2012/PPT_Por_que_invertir_en_Peru_Esp_17_08_2012.pdf
- Agencia de Promoción de las Inversiones [PROINVERSION]. (2012). Resultados macroeconómicos. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>
- Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]. (2011a, 8 de julio). INEI: Población peruana alcanzará los 30 millones en enero 2012. *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/848628/noticia-inei-poblacion-peruana-alcanzara-30-millones-enero-2012>
- Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]. (2011b, 8 de setiembre). El 85% de la red vial de Perú estaría pavimentada en 2016. *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/08-09-2011/el-85-de-la-red-vial-del-peru-estaria-pavimentada-en-2016>
- Agencia Peruana de Noticia [ANDINA]. (2013, 1 de enero). Analistas advierten que partidos políticos afrontan crisis institucional en el Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/analistas-advierten-que-partidos-politicos-afrontan-crisis-institucional->
- Alternativa, Calandria, Care Perú, Coordinadora Rural, Ideas, ITDG, PRODES, Particpa Perú, Red Perú, & SER. (s.f.). *Ley 27972: Ley orgánica de municipalidades, sumillada, concordada y comentada*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10939/PLAN_10939_Ley_Org%C3%A1nica_de_Municipalidades_2011.pdf

- Anderson, T., Schwaag Serger, S., & Sorvik, J., & Wise Hansson, E. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. Malmö, Sweden: Holmbergs.
- Aquino, R. (2012, 22 de abril). Crecimiento inmobiliario en equilibrio con la naturaleza. *El Comercio*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/90733590/EL-COMERCIO-Crecimiento-inmobiliario-en-equilibrio-con-la-naturaleza>
- Arqueología del Perú. (2012). *Pachacamac*. Recuperado de <http://www.arqueologiadelperu.com.ar/pch.htm>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012, total Perú y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Memorias BCRP 2010*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2010-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). Estadísticas económicas, series estadísticas anuales. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- BBVA Research. (2011). Análisis económico: Situación inmobiliaria. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/Datos/BBVA_AS_I_27.6.11.pdf
- Boulder Police Department. (2012). *Reporte anual 2011 (Annual report 2011)*. Recuperado de http://www.bouldercolorado.gov/files/Police/AnnualReport_2011.pdf
- Butrón – Castañeda, G.E., Reyna-Pérez, J. C., & Palomino Llanos, M. J. (2011). *Plan Estratégico de San Miguel*. Lima, Perú: CENTRUM – Pontificia Universidad Católica del Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf

City of Boulder. (2012). *Sitios y lugares favoritos*. Recuperado de

http://www.bouldercolorado.gov/index.php?option=com_content&task=view&id=2774&Itemid=1156

City-Data.com. (2012). Principales industrias y actividad comercial (Major industries and comercial activities). Recuperado de <http://www.city-data.com/us-cities/The-West/Boulder-Economy.html>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología y Conocimiento Tecnológico

[CONCYTEC]. (2012). *Programas nacionales de ciencia, tecnología e innovación en proceso*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2012). *Perú N°1 de la región para hacer negocios*. Recuperado de

http://www.perucompite.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=166:peru-no1-de-la-region-para-hacer-negocios&catid=1:latest-news&Itemid=100001

Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado [CONSUCODE].

(2008). Portal de compras del SEACE es calificado como el cuarto más avanzado de América Latina y el Caribe (Nota de prensa). Recuperado de http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/007_PORTALSEACE.pdf

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México

D.F., México: Pearson Prentice Hall.

De la Torre, A., Fajnzylber, P., & Nash, J. (2009). *Desarrollo con menos Carbono:*

Respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático. Recuperado de

http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_Lo

[wCarbonHighGrowth_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_Lo)

El Perú no tuvo un real avance en competitividad según especialistas. (2012, 6 de setiembre). *El Comercio.pe*. Recuperado de

http://elcomercio.pe/actualidad/1465832/noticia-peru-no-tuvo-real-avance-competitividad-segun-especialistas_1

Foro Económico Mundial [FEM]. (2011). *Reporte de competitividad global 2011-*

2012 (The global competitiveness report 2011-2012). Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Grupo GEA. (2011). *Productos de Valle de Pachacámac presentes en feria internacional "Perú, Mucho Gusto".* Recuperado de

http://web.grupogea.org.pe/index.php?fp_cont=1221

Grupo GEA. (2012). Nuestros logros vive Pachacamac. Recuperado de

http://www.grupogea.org.pe/nuestros_logros_vive_pachacamac.html

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

Huanachín, W. (2012, 26 de enero). Venta de viviendas en Lima puede llegar a

S/.9,000 millones. *Diario Gestión.* Recuperado de

<http://gestion.pe/noticia/1365949/ventas-viviendas-lima-pueden-llegar-9000-millones>

InnovatingRegions in Europe (2008). IRE subgroupon '*Regional clustering and networking as innovation drivers*'. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions.org/network/whoswho/projects_extended0ccf.html?sub_id=26&project_id=8

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.-a). Registro Nacional de Municipalidades 2011: Resultados cuadros estadísticos. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.-b). *Distritos de la provincial de Lima*. En *Map-Peru.com*. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distritos-de-la-provincia-de-lima>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1998). *Departamento de Lima: Infraestructura socio económica distrital 1997*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0359/cap0101.HTM>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Perfil sociodemográfico del departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/cap01.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007d). Cuadros estadísticos de población total. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2010, octubre). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009: El enfoque de la pobreza monetaria*. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Mapa-Pobreza-2009.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). Estimaciones de la población económicamente activa 1970-2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0176/n00.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. (2010). Estadística poblacional 2010. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT%20Data%20Estadistica%20Poblacional%202010.pdf

Karen, N. (2007). Visitando Boulder, Colorado (Visitan Boulder, Colorado). Recuperado de <http://www.normankoren.com/Boulder.html/>

Ley 23614. Declaran “Centro Turístico” al distrito de Pachacamac, Lima. Congreso de la República del Perú. (1983).

Lima Norte genera el 39% de la actividad económica en la capital. (2011, 22 de agosto). *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1136523/noticia-lima-norte-genera-39-actividad-economica-capital>

Maguiña, L. (s.f.). Geografía: *Mapa del Perú*. Recuperado de <http://lm.hedmag.se/j/index.php/en/aija-geography>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). FONCOMUN-Metodología de distribución. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2297%3Afoncomun-metodologia-de-distribucion&catid=150&Itemid=100848&lang=es

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *Estadísticas de la MYPE, cuadros nacionales 2010*. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Política energética peruana promueve cambio de Matriz Energética basado en el uso de 50% de energías renovables al 2040*. Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-2040&catid=1:noticias&Itemid=21

Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2007). *Plan estrategico institucional (2007-2010)*. Recuperado de <http://www.municieneguilla.gob.pe/descarga/gestion/PEI2007-2010.pdf>

Municipalidad Distrital de Pachacamac. (s.f.). Organigrama de la Municipalidad

Distrital de Pachacamac. Recuperado de

<http://www.munipachacamac.gob.pe/portaltransparencia/planeamiento/organigrama.pdf>

Municipalidad Distrital de Pachacamac. (2006, enero). *Plan estratégico institucional:*

Plan de desarrollo institucional 2006-2010. Recuperado de

<http://www.munipachacamac.gob.pe/portaltransparencia/planeamiento/pei%20pachacamac%202006-%2020010.pdf>

Municipalidad Distrital de Pachacamac. (2011). *Plan operativo institucional al 2011*.

Recuperado de

<http://www.munipachacamac.gob.pe/portaltransparencia/planeamiento/POI-2011.pdf>

Municipalidad Distrital de Pachacamac. (2012). Ciclo de un proyecto de inversión pública. Recuperado de

[http://www.munipachacamac.gob.pe/portaltransparencia/PP2011/07\)%20Taller%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20PP2011/02\)%20Exposiciones%20de%200Capacitaci%C3%B3n/04_\)%20Ciclo%20de%20un%20Proyecto%20de%20Inversi%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20PIP%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.munipachacamac.gob.pe/portaltransparencia/PP2011/07)%20Taller%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20PP2011/02)%20Exposiciones%20de%200Capacitaci%C3%B3n/04_)%20Ciclo%20de%20un%20Proyecto%20de%20Inversi%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20PIP%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

Mutua FAP. (2011). *Inmueble Terreno Pachacamac (Informe N° 160 - SOC-2011)*.

Recuperado de

<http://www.mutuafap.org.pe/INFORME%20MINA%20PERDIDA.pdf>

Naciones Unidas. (2011). *Composition of macro geographical (continental) regions, geographical sub-regions, and selected economic and other*

groupings. Recuperado de

<http://unstats.un.org/unds/methods/m49/m49regin.htm#developed>

Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL]. (2007, noviembre). *Diagnóstico socioeconómico laboral de Lima Sur con un enfoque de desarrollo local*.

Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Libro_Diagnostico_Socioeconomico%20_Laboral.pdf

Perú investigaría ‘Casas del ALBA’ por supuesta injerencia. (2007, 29 de octubre).

Reuters. Recuperado de

<http://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAN2921479120071030>

Pickernell, D., Rowe, P., Christie, M., Clifton, N., & David, R. (2005). Cluster measurement and benchmarking, a recent Welsh approach. En J. Lowe (Presidente), *Beyond clusters: current practices & future strategies* [Conferencia organizada en Ballarat Lodge], Ballarat, Australia.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar la industria y los competidores* (*Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*). New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2010, noviembre). Strategy for sustaining growth and prosperity for Perú. En C. Heeren (Presidente) [Conferencia Anual de Ejecutivos. Conferencia desarrollado en el Valle de Urubamba], Cusco, Perú.

Prensa Lima Norte. (2009, 2 de julio). III Festival EcoGourmet de Pachacamac.

Recuperado de <http://limanorte.wordpress.com/2009/07/02/iii-festival-ecogourmet-de-pachacamac/>

- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2011). *Informe preelectoral administración 2006-2011*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_Preelectoral2011.pdf
- Red de Seguridad y Defensa en América Latina [RESDAL]. (2011). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe 2010*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). Rivalidad entre Perú y Chile [Entrevista dada a la cadena televisiva Terra]. Recuperado de http://terratv.terra.cl/Noticias/Nacional/Videos-sobre-rivalidad-ChilePeru-se-toman-la-red_4568-227805.htm
- Sally. (2010, 22 de enero). El emprendedor y su rol en desarrollo económico del país. En *Objetivo Negocio* [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blog.objetivonegocio.com/2010/01/competitividad-empresarial/>
- Scotiabank. (2012). Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx
- Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional. (2004). Informe sobre Políticas de Estado. Recuperado de [http://www.acuerdonacional.pe/sites/default/files/AcuerdoInforme%20\(1\).pdf](http://www.acuerdonacional.pe/sites/default/files/AcuerdoInforme%20(1).pdf)
- Wikipedia. (2013). Distrito de Pachacamac. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pachac%C3%A1mac
- Woolsey, M. (2009, 5 de abril). En Profundidad: Las mejores 25 Ciudades de América para Vivir Bien (In Depth: America's Top 25 Towns To Live Well).

En *Forbes*. Recuperado de http://www.forbes.com/2009/05/04/towns-cities-real-estate-lifestyle-real-estate-top-towns_slide_26.html



Apéndice A: Entrevistas a Industria del Distrito de Pachacamac

Nombre: Alba Bedoya

Cargo / Organización: Gerente Administrativo / Fábrica de Cables Phelp Doge

Fecha: 6 de junio de 2012. Hora: 10:05 a.m.

Lugar: Oficinas de la empresa en el distrito de Pachacamac



Apéndice B: Entrevistas a Municipalidad Distrital de Pachacamac

Nombre del Entrevistado: Pepe Carlos Flores Roque.

Cargo / Organización: Gerente Municipal / Municipalidad Distrital de Pachacamac.

Fecha: 6 de julio de 2012.

Lugar: Municipalidad de Pachacamac – Oficina Gerencial Municipal.

1. ¿Cómo visualiza a Pachacamac en el año 2025?

No precisó, indicó que este tema debe tratarse con el Alcalde.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que atraviesa el distrito de Pachacamac? y ¿Cómo los solucionaría?

El principal problema que atraviesa el distrito es la Pobreza, y se está manejando a través de promoción del empleo con la creación de nuevas empresas (turismo, restaurantes, crianza de cuyes, etc.).

3. ¿Cuáles son los principales atributos o fortalezas que tiene Pachacamac? ¿Les están sacando suficiente provecho?

El turismo es fortaleza más importante del distrito, atraído por las zonas arqueológicas, los centros recreacionales, restaurantes, hoteles, entre otros, asimismo otra fortaleza es el menor índice de criminalidad con respecto a otros distritos.

4. El crecimiento que tiene el distrito ¿En qué sectores se dan?

El crecimiento del distrito se da en el Turismo, la gastronomía, la agricultura, asimismo tenemos la crianza de cuyes en el valle, que pertenecen a personas naturales.

Los fines de semana es incontrolable, hay bastante turismo y consumo en restaurantes, en los días de semana también es significativa la concurrencia.

No se apuesta por el crecimiento residencial; vamos más por lo ecológico, la misión es mantener el valle, mantener las áreas verdes.

5. ¿Es un crecimiento organizado o desorganizado?

Se trata de un crecimiento organizado.

6. ¿Considera usted que la población del distrito se ha preparado adecuadamente, en términos educativos y/o profesionales?

La población esta adecuadamente preparada, asimismo hay apoyo para la construcción de nuevos colegios e instituciones educativas.

Comité de gestión apoya con S/.10,800 para la construcción de aulas y colegios, se le asigna para la compra de materiales, ya ellos ponen la mano de obra.

7. ¿Cómo compara usted los arbitrios de este distrito con los de otros lugares?

Los arbitrios son muy bajos con respecto a otros distritos de Lima, los mismos que favorecen para la constitución de nuevas empresas y la formalización de la ya existentes.

Se está trabajando con COFOPRI, quién está formalizando los predios y terrenos, asimismo nos está ayudando con los accesos a los servicios básicos (agua, desagüe, luz), todo el tema del saneamiento.

8. ¿Cómo garantizan que se realice una administración eficiente de todos los recursos?

No precisa.

9. ¿Cuáles son las obras que se realizarán en los próximos años en el distrito? ¿Ya tienen los recursos? ¿Cómo planean obtener los fondos o de dónde los han obtenido?

Hay un plan para mejorar el acceso al distrito (en una nueva vía de doble sentido), que actualmente está en mal estado.

Se construirá el parque del río, como preservación del valle.

10. ¿Utilizan sistemas de información estandarizados para recopilar información del distrito? (e.g., en términos de población, educación, arbitrios, etc.)

Cuenta con un sistema de registro, que cuenta con una base de datos centralizada, por otro lado, para lograr la interacción con la población del distrito, se dispone de una página web.

El área de desarrollo económico tiene la base de datos de todas las empresas.

11. ¿Hay desarrollo de tecnología en Pachacamac?

Se promueve la tecnificación de las empresas del distrito, mediante el apoyo de la Gerencia de Desarrollo Económico de la municipalidad con la ejecución de sus proyectos.

12. ¿El Museo de Sitio de Pachacamac corresponde al distrito de Pachacamac o al de Lurín?

El museo de Pachacamac está dentro de la jurisdicción de nuestro distrito, existe una ley que lo sustenta.

13. ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtienen los fondos para el presupuesto del distrito?

Un 80% del gobierno a través de FONCOMUN, y un 20% de los arbitrios que se cobran.

14. Con respecto a los límites con Lurín ¿Existe algún conflicto?

Hay conflictos limítrofes con Lurín (aún no se establece una ley), aunque el distrito si cuenta con salida al mar.

Por el problema limítrofe con Lurín, la refinería de Conchán no aporta a ningún distrito, sería muy favorable si aportara a Pachacamac.