

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia Constitucional del Callao

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Natalia Gonzales de la Cruz

Alicia Nagahama Abe

Alfredo Salsavilca Zárate

Julio Torres Nieto

Asesor: Rubén Guevara Moncada

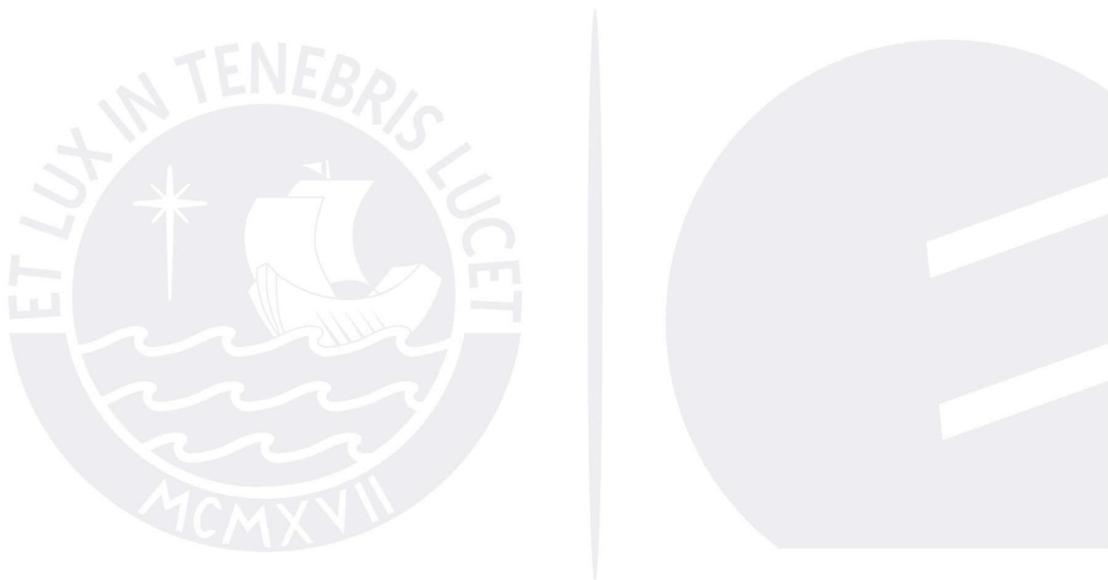
Surco, mayo de 2017

Agradecimientos

A nuestras esposas, esposos e hijos, quienes, con su apoyo y motivación continua, nos han fortalecido en nuestra formación académica en el MBA durante estos años, pues creyeron siempre en nosotros y nunca dudaron de nuestra habilidades y actitudes.

A nuestros profesores, quienes, con su experiencia y metodología en la enseñanza de sus cursos, nos ayudaron en ser mejores profesionales para el bien de nuestra sociedad y país.

A CENTRUM Católica, por contar con la infraestructura idónea y la calidad académica para la preparación de profesionales competitivos en un mundo globalizado.



Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico aplicado a la Provincia Constitucional del Callao fue elaborado a través del modelo secuencial de D'Alessio (2015), con una visión de futuro para el año 2026. La meta, en este caso, es convertir la región en una ciudad inteligente, que busca mejorar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos, lo cual pasa por analizar la situación de las instituciones, la sociedad, la economía, el medio ambiente, la infraestructura y la tecnología; esta última sería un aspecto que integraría a todos los grupos de interés, como el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil. En ese sentido, se encontró que existe una oportunidad para convertir la región en un centro estratégico de interconexión del Perú, con servicios portuarios, aéreos y logísticos competitivos, así como servicios turísticos, soportados con una infraestructura social y productiva en alianza con Lima Metropolitana, con tecnología de última generación para generar información para todos sus pobladores.

Sin embargo, la transformación de la Provincia Constitucional del Callao requiere de estrategias que atiendan factores clave, como el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, la formalización de empresas, así como la ampliación del puerto del Callao y del aeropuerto, sumado al desarrollo de vías de acceso que faciliten el comercio y los servicios logísticos, y de infraestructura necesaria y servicios adecuados para atender a los turistas extranjeros. Asimismo, se encontró que se debe reforzar el acceso a las nuevas tecnologías que permitan la interconexión y el manejo de la información en beneficio del gobierno regional y la comunidad en general, todo lo cual se deberá desarrollar en un marco de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

Abstract

The Strategic Plan applied to the Callao Region was developed through D'Alessio's (2015) sequential model, with a vision for the future for the year 2026. The goal, in this case, is to turn the region into a smart city, which seeks improving the welfare and quality of life of citizens, which involves analyzing the situation of institutions, society, economy, environment, infrastructure and technology; the latter would be an aspect that would integrate all the stakeholders, such as the government, the private sector and civil society. In that sense, it was found that there is an opportunity to turn the region into a strategic interconnection center of Peru, with competitive port, air and logistics services, as well as tourism services supported by a social and productive infrastructure in alliance with Lima Metropolitana, with the last generation in technology to generate information for all the inhabitants.

However, the transformation of the Callao Region requires strategies that address key factors, such as the strengthening of citizen security, the formalization of companies, as well as the expansion of the Callao port and the airport, together with the development of access routes, facilitating trade and logistics services, and the necessary infrastructure and adequate services to receive foreign tourists. Likewise, it was found that access to new technologies needs to be reinforced, to allow the interconnection and the handling of information should be strengthened for the benefit of the regional government and the community in general, all this must be developed within a framework of sustainability and care for the environment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de la Provincia Constitucional del Callao	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión	11
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial nacional.....	19
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia Constitucional del Callao	28
3.2 Análisis Competitivo del Perú	32
3.2.1 Condiciones de los factores	35
3.2.2 Condiciones de la demanda	37
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	38
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	40

3.2.5	Influencia del análisis en la Provincia Constitucional del Callao	41
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	41
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	42
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	50
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	58
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	62
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	64
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	66
3.5	La Provincia Constitucional del Callao y sus Competidores.....	67
3.5.1	Condición de los factores	67
3.5.2	Condiciones de la demanda	68
3.5.3	Sectores afines y auxiliares.....	68
3.5.4	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas en el Callao	69
3.6	La Provincia Constitucional del Callao y sus Referentes	69
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) ..	72
3.8	Conclusiones	73
Capítulo IV:	Evaluación Interna	76
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	76
4.1.1	Administración y gerencia (A)	76
4.1.2	Marketing y ventas (M)	79
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	82
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	87
4.1.5	Recursos humanos (H).....	91
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	92
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	95

4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	96
4.3	Conclusiones	96
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo		98
5.1	Intereses de la Organización	98
5.2	Potencial de la Organización	99
5.3	Principios Cardinales de la Provincia Constitucional del Callao.....	102
5.4	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	103
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	104
5.6	Conclusiones.....	105
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		107
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)	107
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) ...	107
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	110
6.4	Matriz Interna-Externa (MIE).....	111
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	111
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	112
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	113
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	113
6.9	Matriz de Ética (ME)	115
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	116
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	116
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	118
6.13	Conclusiones.....	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		120
7.1	Objetivos de Corto Plazo	120

7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	130
7.3	Políticas.....	131
7.4	Estructura de la Región.....	131
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	132
7.6	Recursos Humanos y Motivación	133
7.7	Gestión del Cambio.....	134
7.8	Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		141
8.1	Perspectivas de Control.....	141
8.1.1	Financiera	141
8.1.2	Clientes	141
8.1.3	Procesos	142
8.1.4	Aprendizaje interno	142
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	142
8.3	Conclusiones	148
Capítulo IX: Competitividad de la Región.....		149
9.1	Análisis Competitivo de la Región	149
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región.....	149
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región	152
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	152
9.5	Conclusiones	153
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		154
10.1	Plan Estratégico Integral	154
10.2	Conclusiones Finales	154
10.4	Futuro de la Región.....	159

Referencias	160
Apendice A. Entrevista a José Velarde, Gerente General de la empresa Total Pack ubicada en el distrito de Ventanilla	176
Apéndice B. Entrevista a Jefferson Díaz Ferreyros. Jefe de Proyectos de Inversión de la Municipalidad de La Punta	178



Lista de Tablas

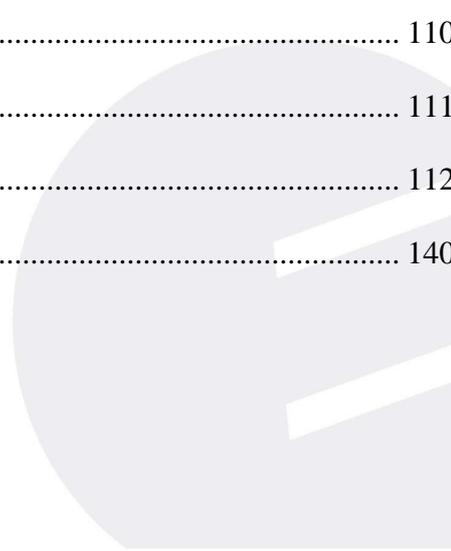
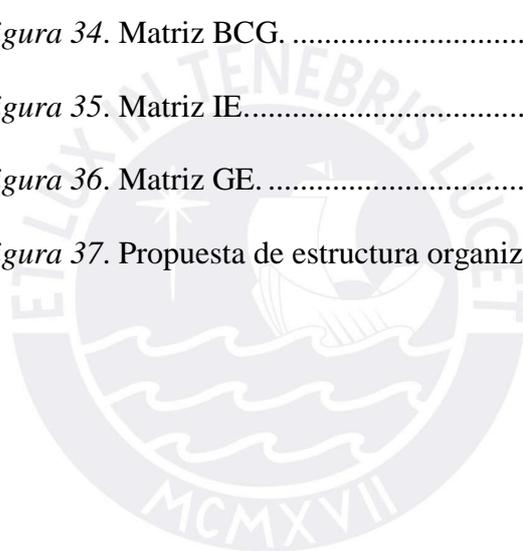
Tabla 1	<i>Cuadro Comparativo entre Singapur, Santiago de Chile y el Callao</i>	5
Tabla 2	<i>Nueve Criterios de Evaluación de la Visión</i>	10
Tabla 3	<i>Nueve Criterios de Evaluación de la Misión</i>	11
Tabla 4	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)</i>	18
Tabla 5	<i>Acceso a Servicios Tecnológicos en la Provincia Constitucional del Callao</i> ..	31
Tabla 6	<i>PBI según Actividad Económica (a Precios Constantes 2007)</i>	36
Tabla 7	<i>Cantidad de Empresas en el Perú</i>	39
Tabla 8	<i>Evolución de PBI de la Economía Mundial</i>	50
Tabla 9	<i>Crecimiento del PBI en América Latina</i>	51
Tabla 10	<i>Evolución de PBI del Perú (Tasas de Variación Anual)</i>	51
Tabla 11	<i>PBI según Actividad Económica (a Precios Constantes de 2007)</i>	52
Tabla 12	<i>Principales Productos de Exportación (2015)</i>	53
Tabla 13	<i>Costos y Tiempo de Exportación e Importación del Perú</i>	53
Tabla 14	<i>Principales Indicadores Económicos del Perú y Países de la Región</i>	54
Tabla 15	<i>Tasa de Asistencia Escolar en el Perú-Educación Primaria</i>	59
Tabla 16	<i>Tasa de Asistencia Escolar en el Perú-Educación Secundaria</i>	60
Tabla 17	<i>Perú: Población con Algún Seguro de Salud según Tipo de Seguro</i>	61
Tabla 18	<i>Acuerdos Multilaterales Ambientales del Perú</i>	65
Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	66
Tabla 20	<i>Cantidad de Empresas de Manufactura en la Provincia Constitucional del Callao</i>	69
Tabla 21	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia Constitucional del Callao</i>	72

Tabla 22 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Provincia Constitucional del Callao</i>	75
Tabla 23 <i>Inversión Publicitaria de Enero a Octubre de 2016</i>	80
Tabla 24 <i>Estado de Gestión del Gobierno Regional del Callao</i>	88
Tabla 25 <i>Análisis Financiero del Gobierno Regional del Callao</i>	91
Tabla 26 <i>Población en Edad de Trabajar en la Provincia Constitucional del Callao</i>	92
Tabla 27 <i>Asignación de Personal de la Oficina de TI y Comunicaciones</i>	93
Tabla 28 <i>Apoyo Logístico en Seguridad Ciudadana</i>	96
Tabla 29 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	97
Tabla 30 <i>Matriz de Intereses de la Provincia Constitucional del Callao (MIO)</i>	103
Tabla 31 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i>	108
Tabla 32	109
Tabla 33 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	113
Tabla 34 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	114
Tabla 35 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	115
Tabla 36 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	115
Tabla 37 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	116
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	117
Tabla 39 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	118
Tabla 40 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	136
Tabla 41 <i>Relación entre las Políticas y las Estrategias</i>	140
Tabla 42 <i>Tablero de Control Integrado de la Provincia Constitucional del Callao</i>	143
Tabla 43 <i>Plan Estratégico de la Provincia Constitucional del Callao</i>	157
Tabla 44 <i>Situación Actual y Futura de la Provincia Constitucional del Callao</i>	159

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa político del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa distrital de la Provincia Constitucional del Callao.	3
<i>Figura 3.</i> Tasa de homicidios en Lima, Callao y el Perú.	7
<i>Figura 4.</i> Población y crecimiento anual.....	19
<i>Figura 5.</i> Distribución de la población por zonas.	20
<i>Figura 6.</i> Evolución del PBI del Perú.	22
<i>Figura 7.</i> Producción total censal del Callao por estrato de ventas netas.	30
<i>Figura 8.</i> Índice de competitividad global 2006-2016.	33
<i>Figura 9.</i> Desempeño competitivo del Perú, durante 2008-2015.....	34
<i>Figura 10.</i> Diamante de Porter.	35
<i>Figura 11.</i> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo.....	37
<i>Figura 12.</i> Niveles socioeconómicos del Perú (zona urbana).	38
<i>Figura 13.</i> Ranking sobre la confianza en los políticos.	44
<i>Figura 14.</i> Ranking sobre eficiencia del marco legal en resolución de litigios.	45
<i>Figura 15.</i> Ranking sobre regulación de parte del gobierno.	45
<i>Figura 16.</i> Ranking sobre crimen organizado.	46
<i>Figura 17.</i> Ingresos recaudados por la SUNAT.	47
<i>Figura 18.</i> Ranking sobre la facilidad de hacer negocios.	54
<i>Figura 19.</i> Tipo de cambio nominal promedio compra-venta (S/ por US\$).	55
<i>Figura 20.</i> Evolución de la inflación ene. 2000-sep. 2016 (%).	56
<i>Figura 21.</i> Tasa de desempleo (%).	56
<i>Figura 22.</i> Perú: llegada de turistas internacionales, miles de personas.	57
<i>Figura 23.</i> Tasa de crecimiento de la población.	58
<i>Figura 24.</i> Población afiliada a algún seguro de salud, según ámbito geográfico.	61

<i>Figura 25.</i> Porcentaje de hogares con internet, 2015.....	63
<i>Figura 26.</i> Número de empresas certificadas con ISO 14001.....	65
<i>Figura 27.</i> Niveles socioeconómicos de la población del Callao.....	68
<i>Figura 28.</i> Mapa político de Singapur.....	70
<i>Figura 29.</i> Organigrama de la Provincia Constitucional del Callao.	78
<i>Figura 30.</i> Población de la Provincia Constitucional del Callao al 30 de junio de 2015.	81
<i>Figura 31.</i> Gestión del Gobierno Regional del Callao 2015.....	89
<i>Figura 32.</i> Inversión pública año 2015.	90
<i>Figura 33.</i> Matriz PEYEA.....	109
<i>Figura 34.</i> Matriz BCG.	110
<i>Figura 35.</i> Matriz IE.....	111
<i>Figura 36.</i> Matriz GE.....	112
<i>Figura 37.</i> Propuesta de estructura organizacional.....	140



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico es un conjunto de actividades que se desarrollan de forma secuencial con el propósito de diseñar el futuro deseado y alcanzar la visión propuesta. Se aplica para todo tipo de organización y, en este caso, se aplicará a la Provincia Constitucional del Callao. Además, este proceso no es estático sino interactivo, porque requiere retroalimentación y es factible de ser revisado en cualquier momento. Este consta de diferentes análisis, que se pueden resumir en tres etapas clave: (a) formulación, que implica el proceso de planeamiento propiamente dicho y en el que se buscará encontrar las estrategias que lleven a la Provincia Constitucional del Callao de la situación actual al escenario futuro; (b) implementación, en la que se ejecutarán las estrategias retenidas de la primera etapa, siendo esta la etapa más compleja por la rigurosidad del análisis; y (c) evaluación y control de las actividades de forma permanente durante todo el proceso, con supervisión y ajustes al plan para evaluar si se está alcanzando los objetivos, y finalmente, a los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

El presente Plan Estratégico fue desarrollado en función del modelo secuencial del proceso estratégico (ver Figura 0).

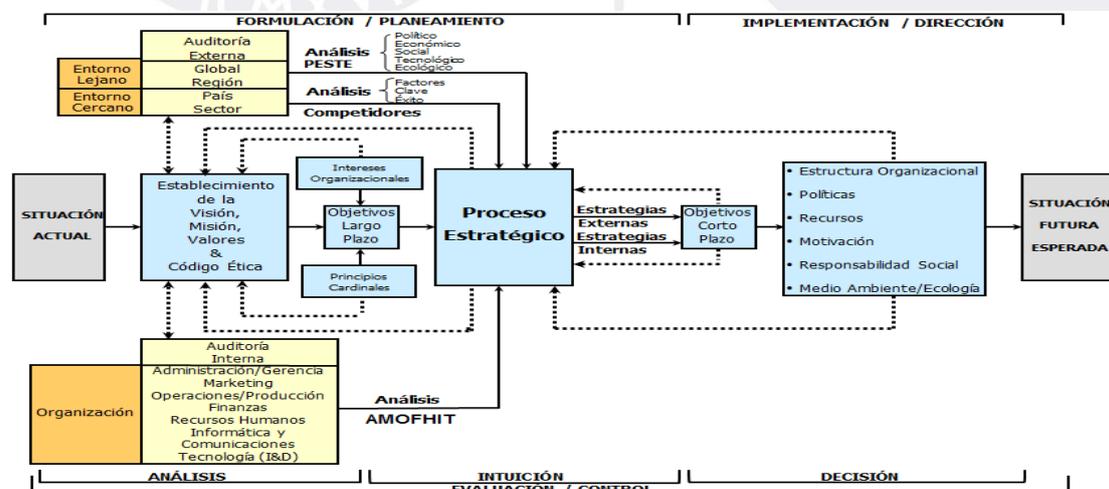


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” 3a ed., por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo se inicia con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro aspectos guiarán el accionar del Gobierno Regional del Callao. Luego, se realiza la evaluación externa, que tiene como finalidad determinar la influencia del entorno local, internacional y global, a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De este análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno e identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la región, así como las amenazas que podrían evitarse, de manera que la región podría aprovecharlas en su beneficio. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la región en relación con los competidores locales y extranjeros, de la cual se deriva la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil de Referencia (MPR). De esta manera, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas más importantes, la situación de los competidores, y los factores críticos de éxito en el sector, de modo que se facilita obtener ventajas de las oportunidades, y así evitar o disminuir el impacto de las amenazas.

El siguiente paso es la evaluación interna, la cual se orienta a la definición de las estrategias que permitan potencializar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de manera que se formen las ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Estas últimas se obtienen del 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), y de esta información surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la misma que permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales y sus relaciones.

En la siguiente etapa, se determinan los intereses de la organización, es decir, la razón de la organización para tener éxito en los mercados en los que compete. A partir de ello, se construye la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y, basados en la visión, se desprenden los OLP y representan los resultados esperados por la región, mientras que de los OCP se desprenden los OLP y representan los objetivos específicos para el logro de cada OLP. Por otro lado, las matrices MEFE, MEFI, MPC y MIO son insumos que apoyaran en el proceso de validación de las estrategias. En la etapa final, se eligen las mejores estrategias utilizando las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz de Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices, surgen las estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son elegidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y terminan siendo específicas y su atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Para terminar, se desarrollan las matrices Rumelt y de Ética para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en dicha selección, se elabora la Matriz de Estrategias en relación con los OLP, la cual sirva para validar si se podrán alcanzar las OLP con dicha selección de estrategias, así como la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que ayuda a determinar si la competencia será capaz de hacerle frente a dichas estrategias retenidas. En ese sentido, la experiencia y los conocimientos adquiridos son la base para establecer una mejor selección de estrategias.

Luego de formular el Plan Estratégico, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos definidos y se ejecutan las estrategias retenidas por la organización, lo que da a lugar a la implementación estratégica. Esta última busca convertir las estrategias en

acciones y estas en resultados para la región, por lo que se puede sostener que una buena formulación de la estrategia no implica necesariamente una implementación exitosa. Durante esta etapa, se definen los recursos para cada OCP y se establece el marco de las políticas, que requieren una nueva estructura. Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo tomando en cuenta cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para así monitorear la consecución de los OCP y la construcción de los OLP. A partir de ello, se analiza la competitividad de la región y se plantean conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada.



Capítulo I: Situación General de la Provincia Constitucional del Callao

1.1 Situación General

La Provincia Constitucional del Callao es una ciudad histórica que se ha posicionado como una de las principales ciudades del Perú, debido a que concentra dos vías principales de acceso, como son el terminal portuario más importante del país y el aeropuerto internacional del Perú, ambos ejes de desarrollo del comercio exterior, industrias y servicios logísticos, así como puerta de ingreso para el turismo. Asimismo, su ubicación geográfica privilegiada le permite ser un eje comercial importante en Perú (ver Figura 1) y Sudamérica, y, por ello el puerto del Callao estaría en el sexto puerto con mayor movimiento de contenedores en América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015b).



Figura 1. Mapa político del Perú.

Tomado de “Departamentos de Perú,” por Viajar a Perú, s. a. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <http://www.viajaraperu.com/departamentos-de-peru/>

Sin embargo, tiene una superficie de 146.98 km², menor que la del resto de regiones, y cuenta con una división de siete distritos, que serían: (a) Callao, (b) Bellavista, (c) La Perla, (d) La Punta, (e) Carmen de La Legua-Reynoso, (f) Ventanilla, y (g) el reciente distrito de Mi Perú, de los cuales el Callao y Ventanilla son los distritos más grandes (ver Figura 2). En esa superficie, alberga a la mayor densidad poblacional del Perú: de 6,873.8 hab./km², y mantiene una tasa de crecimiento de 1.4% según los datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2015, septiembre). Es la segunda región más importante del Perú después de Lima, según el Índice de Competitividad Regional del Perú, publicado por CENTRUM Católica (2015), con un aporte de 4.4% al producto bruto interno (PBI) para el año 2014 y una tasa de crecimiento anual de 6.4%, lo cual asciende a S/25,145 de PBI per cápita anual, donde las principales actividades fueron, conforme lo señaló el INEI (2016, 12 de abril), la manufactura y el transporte (INEI, 2016a). Por ello, al ser una pieza clave para el país, se considera necesario continuar el crecimiento económico, el desarrollo de oportunidades y el bienestar de sus habitantes, así como aspirar a ser una ciudad inteligente, capaz de estar alineada a estándares mundiales que generen un modelo de desarrollo para el país.

En ese sentido, existen numerosas definiciones sobre ciudad inteligente: para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ([UNESCO], 2016) una ciudad inteligente y sostenible utiliza tecnologías de la información y la comunicación para proporcionar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos, la mejora de la eficiencia de los servicios y el desarrollo sostenible. Por otro lado, IESE Business School (2016) definió ciudad inteligente como aquella que genera numerosas oportunidades de negocio y posibilidades de colaboración entre el sector público y el privado. Finalmente, para la Comunidad Europea (2012) las ciudades y las

comunidades inteligentes son un modelo que integran energía, transporte, información y comunicación, con el objetivo de catalizar el progreso.

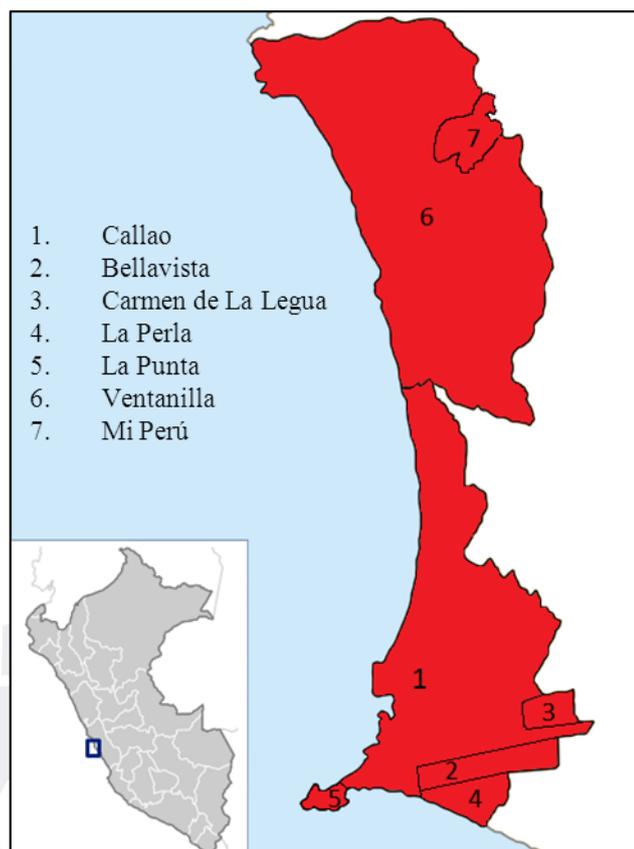


Figura 2. Mapa distrital de la Provincia Constitucional del Callao. Recuperado de *Información Estadística y Cartográfica: “MAPAS TEMÁTICOS - NIVEL REGIONAL A ENERO 2015,”* por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables-Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas, s. a. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de <http://www.mimp.gob.pe/omep/mapas-tematicos-nivel-regional-a-enero2015.php>

Al respecto, se considerará como ciudad inteligente a aquella que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, para lo cual debe alcanzar un desempeño eficiente en seis aspectos principales: (a) gobierno, (b) sociedad, (c) economía, (d) medio ambiente, (e) tecnología, y (f) infraestructura. Asimismo, la tecnología es un aspecto transversal a todos los demás factores, ya que a través de ella se logrará la integración de todos los actores que participan en la sociedad, y la mayoría de ciudades inteligentes se centran en el desarrollo de tecnologías de información y comunicación y en la sostenibilidad (Barrionuevo, Berrone, & Ricart, 2012).

Un *benchmark* de ciudad inteligente es la ciudad de Singapur, debido a que se identifica como una ciudad de negocios y, para lograrlo, diseñó un plan que buscó aumentar el uso de las tecnologías y generar incentivos para el sector privado, y, además, en paralelo trabajó en desarrollar la red de comunicaciones (Moreno & Gutiérrez, 2012). El propósito es mejorar el ambiente para realizar negocios, facilitar la vida de sus habitantes, y ofrecer soluciones relacionadas con las actividades personales, sociales y recreativas de los mismos (Singapore Government-Ministry of the Environment & Water Resources & Ministry of National Development, 2016). Su principal rol es generar un ambiente seguro y protegido, con alianzas estratégicas entre el Gobierno y el sector privado para impulsar el crecimiento del comercio electrónico, con políticas estatales innovadoras, transparentes y liberales, y en coordinación con regímenes internacionales y cooperación internacional (Moreno & Gutiérrez, 2012).

Singapur es una ciudad moderna y próspera, con una superficie de 719 km² y una población de 5.5 millones de habitantes, con diversidad cultural (de origen chino: 74%, malayo: 13%, indio: 9%, y el resto de etnias diversas: 4%), y presenta un ratio de criminalidad controlado de 591 casos por cada 100,000 habitantes. Sin embargo, Singapur enfrenta la desigualdad de ingresos y el descontento social, que ha surgido a causa de la sobrepoblación y la competencia a nivel de empleos y vivienda. La ciudad tiene una menor tasa de nacimiento, por lo que se enfrenta al envejecimiento de la población, por lo cual destina un mayor presupuesto a la seguridad de los jubilados (Government of Singapore, 2015).

En América Latina, otro ejemplo de ciudad inteligente es Santiago de Chile, por el nivel de desarrollo alcanzado en diferentes aspectos. Cohen (2013, 12 de marzo), en su estudio sobre las principales ciudades inteligentes en América Latina, concluyó que Santiago de Chile es la ciudad que ocupa el primer puesto, debido a sus avances en la

reducción de la contaminación del aire, la congestión del tráfico y la expansión urbana.

Asimismo, las principales fortalezas que presenta Santiago de Chile son: (a) contar con la mejor corrupción en el gobierno en América Latina, (b) baja inflación, y (c) economía estable, por lo que se convierte en atractiva para los extranjeros que buscan iniciar nuevas empresas.

Asimismo, se ha puesto en marcha el plan “Santiago Ciudad Inteligente”, el cual se basa en la mejora de la ciudad de Santiago en los siguientes aspectos: (a) seguridad pública, (b) movilidad, (c) medio ambiente, (d) resistencia, (e) gobierno local y regional digital, y (f) *big data*, para lo cual se han realizado algunas acciones, tales como: (a) DOM digital: proyecto que permite digitalizar el proceso de solicitud, revisión y entrega de permisos de urbanización y edificación, incluido el pago en línea, con lo cual se lograría una reducción del 30% en la descongestión en la unidad de atención al público; (b) sistema de vigilancia: que consiste en la integración e interoperabilidad de las cámaras de televigilancia, para una mayor capacidad de reacción ante eventos masivos, y el reforzamiento de las labores de prevención y control del delito (Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, 2016) (ver Tabla 1).

Tabla 1

Cuadro Comparativo entre Singapur, Santiago de Chile y el Callao

	Singapur	Santiago de Chile	Callao
Superficie (km ²)	719	868	147
Población	5'535,000	6'158,080	1'014,000
Densidad (hab./km ²)	7,697	7,095	6,899
PBI per cápita (USD)	85,208	15,209	8,413
IDH	0.912	0.832	0.802
Expectativa de vida (años)	83	82	75

Nota. Adaptado de “Chile: Ciudades, pueblos, aldeas y caseríos,” por el Instituto Nacional de Estadísticas Chile (INE Chile), 2005; “Latest Data,” por el Department of Statistics Singapore, 2016; “Índice de Desarrollo Humano,” por S. Jahan, 2015; e “Índice sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013.

En la Tabla 1, se puede apreciar las diferencias existentes entre el Callao y una ciudad inteligente como Singapur e incluso con Santiago de Chile. El PBI per cápita de Singapur es 10 veces más que el del Callao y más de cinco veces que el de Santiago de

Chile, que es considerada como una de las ciudades más desarrolladas de América Latina. La Provincia Constitucional del Callao concentra, en la actualidad, gran parte de la actividad portuaria del país, lo que ha permitido ofrecer ventajas competitivas a las industrias y operadores logísticos que se han establecido en la provincia, en términos de ahorro en costos de flete y tiempo de transporte. Para la CEPAL (2015a), el puerto del Callao se ubica en el sexto puesto en América Latina y el Caribe en términos de volumen transportado.

Sin embargo, uno de los aspectos que continúa siendo un serio problema, ya que las autoridades aún no lo logran controlar, es la seguridad en la provincia del Callao. Así, la inseguridad ciudadana se ha convertido en un fenómeno de carácter social que ha encontrado como foco la provincia del Callao (Gobierno Regional del Callao, 2011). El 05 de diciembre de 2015, se decretó en estado de emergencia a la Provincia Constitucional del Callao, con lo cual la Policía Nacional tomó control del orden interno y se suspendieron algunos derechos de los ciudadanos. No obstante, si bien este tipo de medidas pueden ser de ayuda para controlar la seguridad en cierto momento, no son medidas permanentes, por lo que la inseguridad ciudadana sigue siendo un tema crucial en la agenda de las autoridades del Callao. En la Figura 3, se puede apreciar la elevada tasa de homicidios que registra el Callao, en comparación con Lima Metropolitana y el Perú a nivel nacional, situación que evidencia la urgencia con la que se requiere abordar este tema.

Por otro lado, el Callao aún tiene otras debilidades como el sistema educativo: esta provincia aún no logra ofrecer una educación de calidad, ni retener a la población estudiantil de las escuelas públicas (Gobierno Regional del Callao, 2011). La educación es fundamental para toda ciudad que busca convertirse en una ciudad inteligente, ya que

la población debe ser capaz de demandar mayor desarrollo y avances tecnológicos en las instituciones tanto públicas como privadas.

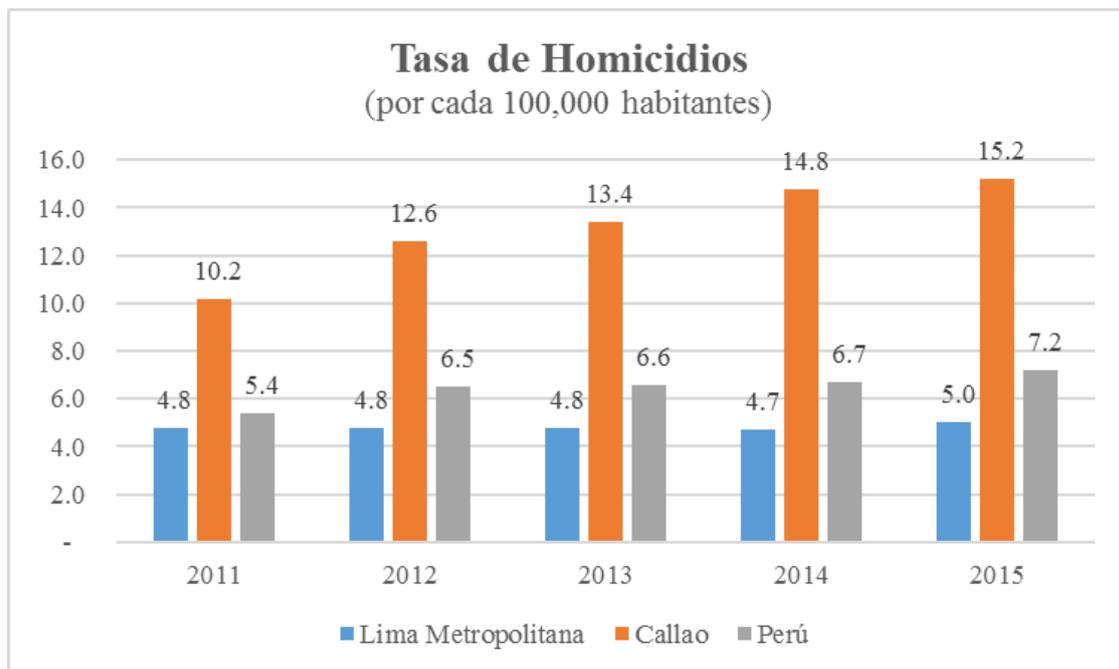


Figura 3. Tasa de homicidios en Lima, Callao y el Perú.

Adaptado de “Homicidios en el Perú. Contándolos uno a uno 2011-2015,” por el Comité Estadístico Interinstitucional de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana, 2016, julio. Recuperado el 19 de diciembre de 2016, de http://atlas.inei.gob.pe/criminalidad_inei/

Con respecto a la gestión medio ambiental, el Callao si bien ha diseñado un plan de acción a largo plazo, aún presenta problemas como contaminación de las zonas marino costeras, debido a la recepción de desagües de Lima y Callao y a residuos líquidos industriales, contaminación sonora en las zonas cercanas al aeropuerto, así como el riesgo latente de inundación en asentamientos humanos de Ventanilla y Callao (Plan de Acción Ambiental del Callao, 2013).

1.2 Conclusiones

La Provincia Constitucional del Callao concentra un gran potencial de desarrollo futuro, basado en sectores clave como el portuario, aeroportuario, logístico e industrial, que juntos pueden constituir una ventaja competitiva para las empresas que realicen inversiones en la región. El Gobierno Regional del Callao debe apoyar y fomentar las

políticas de desarrollo a largo plazo, orientadas a modernizar la región y convertirla en una ciudad inteligente, capaz de consolidarse como una ciudad modelo para el país.

Para ello, será necesario el trabajo concertado entre el sector público, privado y la sociedad civil, de modo que se consiga el bienestar común entre ellos.



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

2.1 Antecedentes

La Visión y Misión que actualmente plantea el Gobierno Regional del Callao (2016c) brinda la oportunidad de realizar algunas mejoras, en ese sentido, se propone una nueva Visión y Misión, en donde se resalte como ejes de desarrollo a los servicios portuarios, logísticos y aeropuertos, los cuales permitirán al Gobierno Regional del Callao convertirse en una ciudad inteligente en un periodo de 10 años. Asimismo, resulta de vital importancia para el logro de este objetivo, que los ciudadanos del Callao y los funcionarios públicos de la Provincia Constitucional del Callao en particular, acepten y conozcan los Valores y el Código de Ética que se sugiere, para que éstos guíen sus comportamientos y decisiones.

2.2 Visión

La visión actual que maneja el Gobierno Regional del Callao para definir su situación futura basado en el análisis de la situación actual es la siguiente (Gobierno Regional del Callao, 2016c):

La Provincia Constitucional del Callao, centro estratégico de interconexión del Perú, ha logrado un desarrollo humano armónico y equilibrado con identidad regional y conciencia ambiental, se brindan servicios públicos y privados eficientes que cubren a toda población. Es territorialmente ordenada, segura, saludable y ha reducido los niveles de riesgo y vulnerabilidad. Es un nodo de servicios portuarios, aeroportuarios y logísticos de vanguardia en el Pacífico, potenciando el comercio internacional. Ha alcanzado un desarrollo industrial competitivo, eco eficiente y socialmente responsable, articulando a las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, generando empleos dignos para la población chalaca. (p. 6)

Presenta una oferta cultural, recreacional y turística con estándares de calidad.

La región ha alcanzado altos niveles de gobernabilidad basada en valores, principios éticos, participación ciudadana, transparencia, equidad e inclusión social.

Para evaluar la visión propuesta por el gobierno regional, se tomó como referencia los nueve criterios del profesor D'Alessio (2015), tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Nueve Criterios de Evaluación de la Visión

Criterios	Actual
1 Ideología central	Sí
2 Visión de futuro	No
3 Simple, clara y comprensible	No
4 Ambiciosa, convincente y realista	Sí
5 Horizonte de tiempo	No
6 Alcance geográfico	Sí
7 Conocida por todos	No
8 Crea sentido de urgencia	Sí
9 Idea clara	No

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D'Alessio, 2015, 3a ed., p. 61. Lima, Perú: Pearson.

En este caso, se identificaron algunas oportunidades para mejorar la redacción y el contenido de la misma. Al respecto, se sugiere que la visión de futuro sea expresada en tiempo futuro, mas no en presente, y, adicionalmente, no se encuentra una idea central clara de la visión, por lo que, en ese sentido, no es simple y clara, sino más bien extensa y dispersa. Asimismo, se encontró que es demasiado ambiciosa e irreal, ya que debería priorizar algunos puntos para el desarrollo de la provincia. Un factor clave en el texto es el horizonte de tiempo, que no estaría presente en la visión actual; sin embargo, el alcance de esta sí estaría claro en el texto. Además, esta debe ser conocida en la medida que sea fácil de comunicar, que despierte un sentido de urgencia y, además, proponga una guía clara hacia donde se desea llegar.

Por ello, se propone una visión que cumpliría con los criterios analizados:

Al año 2026, la Provincia Constitucional del Callao adquirirá las características de una ciudad inteligente, centro estratégico de interconexión del Perú, con servicios portuarios, aéreos y logísticos competitivos, soportados en una nueva infraestructura social y productiva, tecnologías de información de última generación y un desarrollo equilibrado entre el sector público, la sociedad civil, el sector privado y el medio ambiente, mediante una alianza estratégica con Lima Metropolitana, que generará mayor bienestar en la población.

2.3 Misión

La misión es el impulsor empresarial para lograr la visión, y marca la trayectoria para alcanzar los objetivos, mientras que la misión estratégica se concentra en poner en práctica el uso eficiente de recursos, capacidades y competencias (ver Tabla 3), con base en el mercado y los servicios ofrecidos en este caso. Actualmente, la misión se define como una forma de “Organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región” (Gobierno Regional del Callao, 2016c, párr. 1).

Tabla 3

Nueve Criterios de Evaluación de la Misión

	Criterios	Actual
1	Clientes consumidores	Sí
2	Producto: Servicio	Sí
3	Mercados	Sí
4	Tecnologías	No
5	Objetivos de la organización	Sí
6	Filosofía de la organización	No
7	Autoconcepto de la organización	No
8	Preocupación por la imagen pública	No
9	Preocupación por los empleados	No

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3a ed., p. 63. Lima, Perú: Pearson.

En este caso, se analizaron los criterios tomando en cuenta el actual Gobierno Regional del Callao y los servicios que ofrece a la ciudad para el bienestar de la

comunidad. En la región, se destacan las actividades que generan el mayor progreso económico como base de los pilares de una filosofía de ciudad inteligente; por ello, se requiere el compromiso de la empresa privada para mantener el equilibrio entre los tres agentes de cambio. Según el análisis, la propuesta de misión para el Gobierno Regional del Callao sería:

Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región, mediante la oferta de servicios portuarios, aeroportuarios y logísticos modernos e interconectados, en un ambiente de negocios adecuado, a través de un desarrollo gubernamental, económico, social y medio ambiental, capaz de generar empleo sostenible.

2.4 Valores

D'Alessio (2015) definió los valores como los principios organizacionales que guían la actividad gerencial de la organización, los cuales deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todas las personas que conforman la organización. El Gobierno Regional del Callao no plantea una lista de valores; sin embargo, se propone cuatro valores o principios básicos sobre los que deberían actuar los funcionarios públicos:

- Integridad para hacer un trabajo incorruptible y coraje para hacer lo correcto, siendo coherentes con lo que se dice y se hace.
- Servicio a los ciudadanos: que implica escuchar y trabajar siempre en beneficio del bienestar de los pobladores de la Provincia Constitucional del Callao.
- Excelencia: se refiere al compromiso por ejecutar prácticas sobresalientes en la gestión, a través de un sistema de calidad, protección al medio ambiente, salud y seguridad.

- Trabajo en equipo: que significa respetar y valorar el aporte de cada individuo, así como trabajar para lograr objetivos comunes entre los diferentes actores sociales.

2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2015), el código de ética para una organización debe estar conformado por los valores, creencias, y reglas morales, y estas deben estar complementadas con la ética personal y profesional. Asimismo, el código de ética reafirma los valores de la organización y establece las conductas deseadas, que deben ser respetadas y cumplidas por toda la organización, con la finalidad de crear una cultura organizacional. En ese sentido, el Gobierno Regional del Callao no presenta un código de ética para su gestión, por lo que se propone lo siguiente:

- Respetar las leyes peruanas y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado.
- Velar por la seguridad de la Provincia Constitucional del Callao, así como por la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos.
- Favorecer el desarrollo de un ambiente de negocios y un clima de competencia entre las industrias.
- Conservar el medio ambiente, que incluye el cuidado de los recursos hidrobiológicos y del medio ambiente con actividades que refuercen la sostenibilidad.
- Erradicar todo tipo de corrupción y abuso de poder en la región.
- Evitar el conflicto de intereses, ya que las decisiones deben ser honestas y objetivas; no se aceptan regalos para beneficio personal.

2.6 Conclusiones

La misión planteada para la Provincia Constitucional del Callao permitirá un enfoque en los sectores que se deben potenciar en la región de manera específica para conseguir el desarrollo esperado, siempre con el objetivo de convertir esta región en una ciudad inteligente y sostenible, par bienestar de todos sus habitantes.

Por su parte, la visión, si bien es desafiante, también es realista y alcanzable, si es que se trabaja de manera conjunta con el sector privado, público y la sociedad, integrando los beneficios esperados por cada uno de estos agentes.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis externo del planeamiento estratégico es tan relevante como el análisis interno, por lo que Hartmann, citado por D'Alessio (2014), propuso tres aspectos relacionados con este proceso desde la perspectiva nacional. El análisis se refiere a los intereses nacionales, potencial nacional y a los principios cardinales, que, a continuación, se desarrollarán.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales del Estado estarían plasmados principalmente en la Constitución Política del Perú como norma suprema que establece los derechos y libertades de los ciudadanos, además de organizar los Poderes e instituciones del Estado. Con este marco fundamental, se establecen los lineamientos del Plan Estratégico Nacional, desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), como organismo que conduce de manera participativa, transparente y concertada el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Dicho plan contribuirá en el mejoramiento y la calidad de vida de la población y en el desarrollo sostenible del país, y fue aprobado durante el mandato del expresidente Humala, el cual plantea los lineamientos de las políticas, prioridades, objetivos, metas y acciones para el desarrollo del país, así como promover la sinergia entre el sector público, privado y la sociedad civil, con el propósito de fortalecer la democracia como parte del estado constitucional de Derecho.

En dicho plan, se desarrollan seis ejes estratégicos para el año del bicentenario 2021, que incluyen los derechos fundamentales dentro de un marco de constitucionalidad del Estado. El primero son los derechos humanos e inclusión social, cuyo objetivo es fomentar el ejercicio de los derechos y la dignidad de las personas,

incluida la población más pobre y vulnerable; lo cual estaría alineado con la Constitución, que fomenta los derechos de integridad, bienestar, así como la libertad y la igualdad de las personas. Este eje pone énfasis en los derechos civiles, políticos, culturales, económicos y sociales de carácter esencial, que deben ser respetados por todos y que hacen posible la inclusión de la población más vulnerable. Esta inclusión se refiere a la culminación de un proceso que abarca el alivio temporal de la pobreza, el desarrollo de capacidad y la generación de oportunidades.

El segundo sería el acceso a las oportunidades y los servicios, cuyo objetivo es garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo de la capacidad y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles. La base de este eje reside en el indicador de pobreza multidimensional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el mismo que abarca tres dimensiones, como la salud, educación y condiciones de vida, donde el reto, en este eje, es que los ciudadanos dispongan de los servicios básicos de calidad para su desarrollo. En ese sentido, la Constitución enmarca el rol del Estado para garantizar el libre acceso a la educación básica y a los servicios de salud y pensión, así como para velar por los derechos laborales.

El tercer eje se refiere al Estado y la gobernabilidad, y toma como modelo la propuesta del Banco Mundial, cuyo objetivo es desarrollar y consolidar la gobernabilidad y una sólida institucionalidad pública democrática. Al respecto, existen cinco temas clave para la gobernabilidad, la representatividad política, la gestión pública, el Estado de derecho, la seguridad nacional y la imagen del Perú en el extranjero; lo cual estaría soportado por los artículos de la Constitución referidos al deber del Estado de defender la soberanía, la seguridad nacional y la estructura del Estado para gobernar a través de los Poderes y el Consejo de Ministros, entre otras

instituciones que permitan la gobernabilidad del país.

El cuarto eje es una economía diversificada, competitiva y con empleo digno, cuyo objetivo es desarrollar una economía diversificada en varias actividades productivas y sofisticadas con tecnología y mano de obra calificada, que permitan un crecimiento sostenido dentro de una estructura descentralizada, que generen un empleo digno para las personas y competitividad para desarrollar mercados financieros y proyectos de innovación. Para medir este eje, la base será el PBI per cápita, que mide el desempeño económico a nivel agregado, en un marco constitucional donde la iniciativa privada es libre, con un Estado que fomenta la creación de riqueza, y garantiza la libertad de trabajo y de empresa, comercio e industria.

El quinto eje es el desarrollo territorial e infraestructura, cuyo objetivo general es lograr un territorio cohesionado, con una distribución eficiente del uso y la ocupación del territorio, que permita políticas de integración; y organizado en ciudades sostenibles, que integran economía, sociedad y medio ambiente con una provisión asegurada de infraestructura de calidad. En ese sentido, el territorio es inalienable e inviolable, y comprende el suelo, el subsuelo, dominio marítimo, y el espacio aéreo que lo cubre según el artículo 54° de la Constitución. Para monitorear este eje, se tomará el indicador que se calcula del porcentaje de participación del valor agregado bruto departamental, con excepción de Lima y Callao, sobre el valor agregado bruto total nacional, lo cual indica la proporción del valor adicional que gana un bien o servicio en cada etapa de producción que se elabora en el interior del país en las diferentes actividades productivas.

El sexto eje, que se refiere al ambiente, diversidad biológica, gestión del riesgo de desastres, está orientado a proteger el patrimonio ambiental existente, a aminorar los futuros impactos ambientales, pero sobre todo a la generación de riqueza producto de la

gestión sostenible de los recursos naturales. En ese sentido, el Estado determina la política nacional ambiental, la conservación de la diversidad biológica y áreas protegidas como patrimonio de la nación. El objetivo, en este caso, es aprovechar de manera eficiente, responsable y sostenible la diversidad biológica, asegurando una calidad de vida ambiental adecuada para la salud de las personas y el desarrollo del país. El indicador de este eje es el índice de desempeño ambiental, que mide la reducción de los impactos ambientales sobre la salud y la promoción de la vitalidad de los ecosistemas en una adecuada administración de recursos naturales.

Con base en los seis ejes estratégicos revisados en el Plan Estratégico Actualizado y la norma suprema de la Constitución Política del Perú y considerando las principales relaciones internacionales del Perú, se ha analizado el nivel de intensidad del interés en relación con otros países, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social			Unión Europea EE. UU. Chile	
2. Oportunidades y accesos a los servicios			España EE. UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía diversificada, competitividad y empleo		China EE. UU.	Brasil Unión Europea	(Chile)
5. Desarrollo territorial e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Ambiente, diversidad biológica, gestión del riesgo de desastres		China Brasil EE. UU.	Corea Colombia Japón	(Chile)
			Unión Europea	

Nota. Los intereses opuestos están entre paréntesis. Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, p. 95. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica qué tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. En ese sentido, Hartman citado por D'Alessio (2015), propuso siete elementos clave del poder nacional:

Estructura poblacional. El Perú tiene una población estimada para el año 2016 de 31.5 millones de habitantes, con un menor crecimiento, conforme la tasa de crecimiento poblacional, que alcanza el 1.1 (ver Figura 4), según los datos publicados por el INEI (2016c), lo que significa mayor presión por los servicios básicos, sobre todo en las ciudades menores, que poseen menor capacidad y recursos para atender la explosión urbana (Aramburú, & Mendoza, 2015). En cuanto a distribución por edades, disminuye la población infantil y se incrementa de forma positiva la población de más de 35 años en los últimos años.

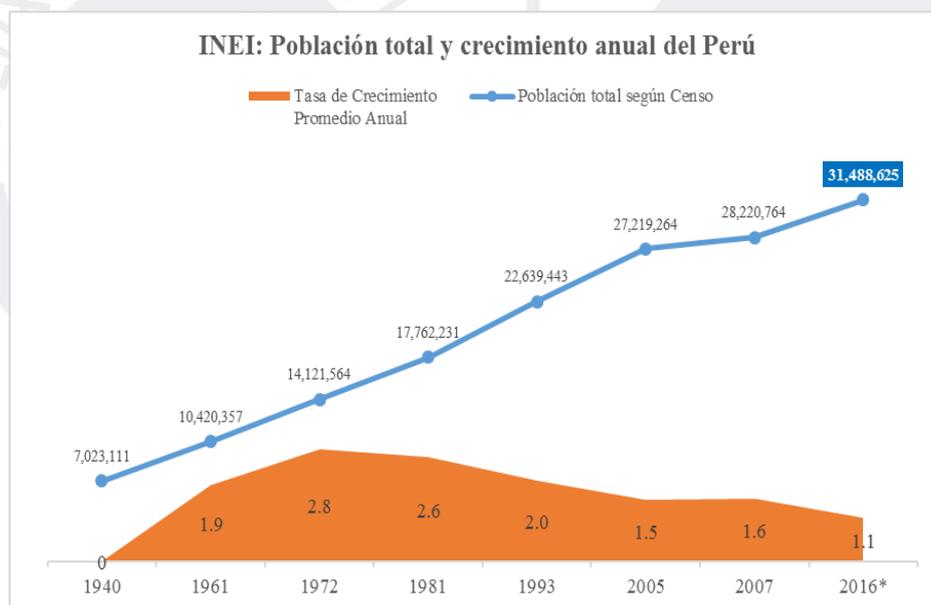


Figura 4. Población y crecimiento anual.

Adaptado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007, y 2016c proyectado. Recuperado el 06 de octubre de 2016, de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Además, el Perú enfrenta una rápida urbanización, donde la mayor parte de la población (77%) vive en la zona urbana y solo un 23% se encuentra en la zona rural

(ver Figura 5). Asimismo, la zona rural es la que presenta mayores niveles de pobreza extrema, sobre todo en la región sierra, donde se registra menor acceso a los servicios básicos.

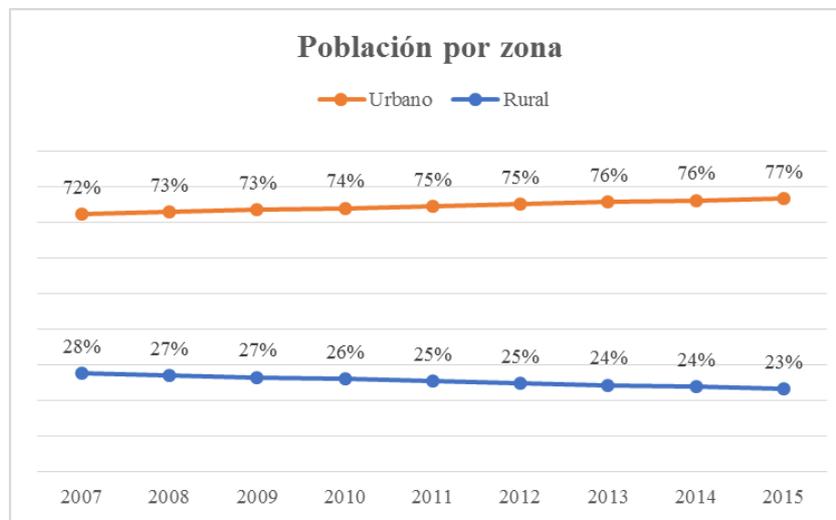


Figura 5. Distribución de la población por zonas.

Adaptado de “Población estimada y proyectada urbana-rural,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tamaño y la forma del territorio. El Perú tiene una extensión territorial de 1,285 millones de km², cuya superficie continental representa el 99.60%, una superficie lacustre de 0.39%, una superficie insular de 0.01%, y 3,080 km de Mar Peruano (INEI, 2015, septiembre). Posee una posición privilegiada, ya que se encuentra en la parte central y occidental de América del Sur, limita con Ecuador y Colombia por el Norte; con Brasil, por el Este; con Bolivia, por el Sureste; y con Chile, por el Sur. Además, se ubica en el Círculo de Fuego del océano Pacífico, el mismo que concentra el 85% de la actividad sísmica mundial y está expuesto a la ocurrencia de terremotos (Instituto Geofísico del Perú [IGP], 2015).

Además, cuenta con un territorio altamente heterogéneo, con tres regiones naturales: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva, cada una con una biodiversidad por los diferentes microclimas; es megadiverso, y tiene recursos minerales, forestales, agrícolas y pesqueros. Es uno de los pocos países del mundo que encierra una gran variedad de

ecosistemas, y, en ese sentido, Los Andes son los responsables de esos tipos de climas, que van del cálido al glacial. Sin embargo, los problemas territoriales, en estas regiones, por uso y ocupación, generan deterioro de los ecosistemas, desarrollo desigual, falta de políticas medioambientales adecuadas, pobreza, y vulnerabilidad (INEI, 2015, septiembre), así como falta de prevención en caso de desastres naturales.

El material estratégico. Se refiere a la economía del país, y, en ese sentido, el último reporte del Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2016b) señala que la economía mundial sigue recuperándose y crecería a 3.0%, y, para los siguientes dos años, se espera una recuperación económica de 3.4% y 3.5% para los años 2017 y 2018, respectivamente. La recuperación de Estados Unidos y Europa será lenta, continuará la desaceleración de China y la caída de los precios de los *commodities*, mientras que, en el caso de economías emergentes, se resalta el bajo crecimiento de Brasil. En el caso del PBI de Perú (ver Figura 6), registró un crecimiento de 4.0% en el cuarto trimestre del presente año, gracias a los sectores primarios, cuya tendencia se mantendrá al alza sobre todo en el sector construcción, debido a los diversos proyectos de infraestructura, y, asimismo, se espera, para los próximos dos años, que se recupere el sector manufactura no primaria con un aumento de la demanda externa, y el crecimiento de la inversión privada. Asimismo, se registró un superávit en la balanza comercial gracias a las exportaciones de productos tradicionales y la recuperación de no tradicionales. Por otro lado, el balance de riesgos se mantiene estable en la proyección de la inflación, ya que los riesgos del alza de la proyección inflacionaria se han ido revirtiendo.

A pesar de lo señalado acerca del crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica, puede verse como un caso de éxito, pero es una economía con una agenda pendiente en las variables más relevantes para los peruanos, como mejorar la productividad, y, de hecho, ya se han aprobado algunas iniciativas, como la Agenda de

Competitividad 2014-2018, y el Plan Nacional de Diversificación Productiva, ambos bajo un enfoque multisectorial (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2016). Existen también iniciativas sectoriales como el Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 y el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2021, que promueven el sector exportador y turístico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).



Figura 6. Evolución del PBI del Perú.

Tomado de “Principales indicadores macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015c. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El desarrollo tecnológico. Al respecto, existe un Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación, aprobado por el expresidente Toledo, cuyo objetivo es apoyar la investigación y la innovación tecnológica, vinculando las empresas con las universidades. La actual inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú es escasa y representa el 0.01% del PBI, y, con ello, ocupa uno de los últimos lugares en América Latina. De esa inversión, el Estado financia alrededor del 55%, del que mayormente se concentra en Lima y, en menor medida, en el Callao. En el año 2005, el Perú invirtió \$64.4 millones en Investigación y Desarrollo, donde la participación de las universidades se habría incrementado a 48.5% y de las instituciones públicas no

universitarias se habría reducido a 28%, mientras las empresas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y centros privados no habrían tenido variación significativa. En las universidades e institutos, existe, además, la cooperación internacional, que financia las actividades de investigación científica y tecnológica (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2006).

En ese sentido, aún no existe un fuerte mercado nacional de capitales, fondos de capitales de riesgo, capital semilla y garantías para el desarrollo de empresas con base tecnológica, indispensable para fomentar la competitividad en líneas productivas estratégicas. Así, se plantea al apoyo en los sectores productivos prioritarios, como el agropecuario, que incluye desde fibras, como el algodón, hasta plantas y microorganismos que ayuden a mejorar la producción. En la pesca, el estudio de las especies y el de otras que forman parte del entorno marino es tan clave como el turismo ecológico para generar empleo, valorizar y mantener la biodiversidad. En la minería, sería la investigación de productos de minería no metálica o la gestión de los residuos de la actividad minera. Forestal para manejar los bosques, que representan 78 millones de hectáreas, así como la oferta de manera comercial y la venta de certificados de captura de carbono. Otro eje importante es el desarrollo de las telecomunicaciones, con una mayor oferta de empresas que ofrecen este tipo de servicios, por lo que la penetración de telefonía alcanza el 89% de los hogares a nivel nacional, 44% de penetración en el hogar de cable, y 32% de acceso a internet en hogares. En el caso de exportación de *software* peruano, a pesar de ser pequeño, ya representa \$14 millones en el año 2004, mientras que, a nivel mundial, el gasto es de \$2.6 billones o \$2.6 millones de millones (CONCYTEC, 2006).

La experiencia pasada se refiere a lo histórico, psicológico y sociológico. Al respecto, el Perú tiene un pasado histórico muy importante en las culturas preíncas

quienes desarrollaron civilizaciones en la costa y en los Andes peruanos, quienes utilizaron técnicas agrícolas que aún permanecen en la agricultura moderna, como los andenes, para cultivar en los cerros. Luego, con el Imperio incaico, se convierte en una de las más importantes civilizaciones de América del Sur, que abarcó territorios de Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, Argentina, y Colombia. La organización y administración impuestas por los incas condujeron a que se convirtieran en el Estado más importante y poderoso antes de la presencia de los españoles. Luego de la Conquista española, surgen una serie de rebeliones durante la época del Virreinato, cuando se instauraron nuevas instituciones y se fundaron ciudades, de allí surgieron Piura, Cusco, Lima, y Arequipa, entre otras. Asimismo, los metales preciosos que extraían de América les sirvieron para mantener la monarquía absolutista. En 1821, se produjo la Independencia del Perú, y, desde allí, se cuenta una historia republicana llena de caudillos militares, revueltas, dictaduras, asesinatos a grandes personajes, además de perder territorio frente a los países vecinos (Historiaperuana.pe).

El primer presidente constitucional del Perú fue Don José de la Riva Agüero en 1823, luego le siguieron una serie de hechos que marcaron la historia del Perú —como la Guerra del Pacífico contra Chile, y la formación de los partidos políticos, como en el caso del APRA, con Víctor Raúl Haya de la Torre, y el comunismo, con José Carlos Mariátegui—. En el gobierno de Alan García, de 1985, se terminó destruyendo la economía, se dejó de pagar la deuda externa, el terrorismo estaba difundiendo más violencia en el interior y en Lima; ya, en la década de 1990, llega el colapso de la democracia con el gobierno de Fujimori, quien disolvió el Congreso y aplicó un paquete de medidas radicales para la economía (Historiaperuana.pe).

La forma de gobierno. El Perú es una república, conforme así se lo establece en la Constitución vigente, promulgada el 29 de diciembre de 1993, donde se señala que el

Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los Poderes, que son: (a) el Poder Ejecutivo; (b) el Poder Legislativo, con un parlamento unicameral de 120 miembros; y (c) el Poder Judicial. Existen dos principios bases que rigen este país: (a) el primero es la defensa de los derechos humanos, y (b) el segundo es la democracia para crear un espacio de participación (Organización del Estado. Gobierno Peruano, 2016).

Según la Constitución Política del Perú artículo n°189, el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos y distritos en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. La división política del Perú está conformada por 24 departamentos, una Provincia Constitucional del Callao, 195 provincias y 1845 distritos; siendo Lima el departamento con mayor cantidad de distritos 171 (INEI, 2014).

Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento militar que posee. El Ministerio de Defensa es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, cuya finalidad es difundir la seguridad y la Defensa Nacional, además de garantizar el ejercicio de los derechos, y apoyar en casos de desastres naturales o estado de emergencia (Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF], 2015). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) el Ejército Peruano, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú. La inversión pública del sector Defensa viene en aumento: pasó de S/246 millones en el año 2011 a 3,000 millones en el año 2015, y se espera que continúe creciendo; actualmente, representa el 20% de la inversión pública, según los datos del Ministerio de Economía (Mariluz, 2016, 7 de enero).

Al respecto, se sabe que han realizado compras importantes, como la de los 24 helicópteros rusos, más dos aviones de transporte, cuyo precio se estima en US\$161

millones, y, si bien se han realizado algunos avances en la compra de equipos de última tecnología, no son suficientes comparado con el de otros países. Según el *ranking* Global Firepower sobre los ejércitos en el mundo, el Perú se ubica en el puesto 51, por debajo de Brasil, Chile y Argentina; y tiene uno de los menores presupuestos de Defensa en la región (Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica, 2015, 7 de abril).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior, y definen lo que debe hacer una nación para lograr los objetivos. Son cuatro los principios cardinales:

La influencia de terceras partes. La globalización ha cambiado los diferentes sectores de la industria y el comercio en un modelo de libre mercado donde se permite la apertura del mercado y se genera una mayor competencia entre los productos locales e internacionales, y donde las economías de escala, la dinámica del mercado y los cambios de tecnología avanzan gracias a la productividad del país. En ese sentido, mantiene acuerdos comerciales vigentes a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile y Cuba, así como tratados como Mercosur, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Comunidad Andina (CA). Al respecto, el Ministerio de Relaciones Exteriores tiene un Plan Estratégico hasta el año 2021, y trabaja para fortalecer la alianza estratégica con Brasil, y asociaciones con China, España y Corea, Estados Unidos y la Federación de Rusia, así como para liderar y promover iniciativas para fortalecer la Alianza del Pacífico, conformada por Chile, Colombia, México y Perú desde el año 2011, para impulsar el

crecimiento y el desarrollo económico. Además, de acuerdo con el MINCETUR (2016), el comercio exterior es uno de pilares del Plan Nacional Exportador 2025, que busca mecanismos eficaces para facilitar el comercio, así como el desarrollo de la infraestructura, el acceso, y la prestación de servicios de distribución física financiera en las mejores condiciones de calidad y precio, con un fuerte impacto en la competitividad y el desarrollo económico del país.

Lazos pasados y presentes. La cultura peruana nace de las costumbres heredadas de los antepasados del Imperio incaico y la Conquista española. Durante la Colonia, los que más sufrieron fueron los indígenas, por lo que se registraron una serie de rebeliones durante esta época. Ya en la época Republicana se produjeron diferentes problemas de soberanía y se firmaron una serie de tratados limítrofes con Colombia y Ecuador, luego de la disolución de la Gran Colombia en 1830; otros tratados fueron con Brasil, Bolivia y Chile. En 1870, las relaciones entre Perú, Chile y Bolivia se volvieron tensas y terminó generándose la Guerra del Pacífico entre Perú y Chile por la posesión de las tierras del salitre, donde Perú perdió Arica y Tarapacá, por lo que, desde esa época, existe una rivalidad con este país vecino.

Contrabalance de los intereses. Actualmente, la delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile es la última controversia limítrofe pendiente de ser resuelta en la agenda del Perú, y, dado ello, se ha presentado dicho caso ante la Corte Internacional de La Haya, a fin de que pueda discernir de manera imparcial considerando los argumentos de ambas partes. Asimismo, si bien es cierto que este diferendo marítimo ha ocasionado controversia, se espera, con una solución pacífica, concentrar los esfuerzos en lograr el desarrollo sostenido que repercuta en un real beneficio de la población, para lograr una relación bilateral de cooperación entre ambos países, tal como ocurre actualmente con el Ecuador.

Conservación de los enemigos. Convertir a un enemigo en un aliado se hace con inteligencia, esto debe ser con estrategia, no se debe ganar enemigos —ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva—, se debe ser cauto, pero es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, y se debe analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger de los conflictos bélicos. Ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia Constitucional del Callao

Intereses regionales. El Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia Constitucional del Callao 2011-2021 (Gobierno Regional del Callao, 2010) realiza un análisis de la situación de la Región para proponer cinco ejes de desarrollo, que estarían alineados con la visión actual de la región. El primer eje sería la superación de la pobreza y la desigualdad, relacionado con mejorar los accesos a los servicios básicos, empleo digno, educación y salud de calidad, así como a asegurar la seguridad alimentaria en los grupos vulnerables. El segundo eje es la generación de capacidades, para promover los programas de formación, y crear mecanismos de intermediación laboral. El tercer eje sería promover la gestión ambiental y ordenamiento territorial, reduciendo la contaminación, y cuidando el patrimonio cultural y monumental. El cuarto eje estaría relacionado con el desarrollo ecoeficiente y la competitividad, es decir, con conservar y fomentar la biodiversidad y generar competitividad de los servicios portuarios y aeroportuarios. El quinto eje sería el fortalecimiento de la gobernabilidad, que permita articular las organizaciones sociales, e instituciones

públicas y privadas. En ese sentido, este Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia Constitucional del Callao tendría puntos en común con el Plan Estratégico Nacional desarrollado por el CEPLAN, lo cual podría generar sinergias para las etapas de inversión de los programas.

El potencial de la Provincia Constitucional del Callao. Respecto de la estructura poblacional, según los datos del INEI (2016c), la Provincia Constitucional del Callao tiene una población estimada en el año 2016 de 1'028,144 habitantes y tiene una tasa de crecimiento anual de 1.4% mayor al Perú. El grupo de edad con mayor crecimiento son los adultos mayores de 60 años, que habría crecido alrededor de la mitad en los últimos 10 años. La región tiene la mayor densidad poblacional respecto de otras regiones (6'686,6 hab./km²), y está conformada en su totalidad por zonas urbanas. En cuanto a las condiciones de calidad de vida, existe aún en la región un porcentaje de la población sin los servicios básicos, 4.8% de hogares no cuentan con agua mediante la red pública, mientras que 16.1% de hogares no cuentan con la red pública de alcantarillado, y solo un 0.6% de hogares no cuentan con alumbrado eléctrico.

Además, en el año 2014, registró una población de 535,926 personas, que pertenecen a la población económicamente activa, lo que representa una tasa de 69.2%. Este alto porcentaje significaría un alto nivel de mano de obra en la región, lo cual es favorable para el desarrollo de la industria.

En relación con el tamaño y forma del territorio, se sitúa en la región central y occidental del territorio peruano y abarca una de las zonas del litoral peruano. Se ubica en una zona costera árida y tiene una superficie de 146,98 km² y está conformada por los distritos de Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de La Legua-Reynoso, Ventanilla y el reciente distrito de Mi Perú, y, además, comprende una superficie insular de 17.63 km², que corresponden a las islas San Lorenzo, El Frontón y Cavinzas, siendo

Callao y Ventanilla los distritos con mayor extensión geográfica (de 81%) (Gobierno Regional del Callao, 2010). Limita, por el Norte, con los distritos de Santa Rosa y Puente Piedra; por el Este, con San Martín, Breña y Magdalena; por el Sur, con San Miguel; y, por el Oeste, con el océano Pacífico. Los principales recursos hídricos se encuentran en la cuenca de los ríos Chillón y Rímac.

Material estratégico. El Callao es el centro principal de comercio y servicios, es la sede administrativa e institucional, con influencia a nivel regional provincial. La producción nacional de la región se estima en S/46'130,794 a partir del Censo Económico 2007 y la producción total de Lima al año 2015 (ver Figura 7). La economía de la Provincia Constitucional del Callao se sustenta básicamente en la industria manufacturera (70%), y, en menor medida, en el transporte y almacenamiento (15%). El eje de actividad productiva se encuentra en la zona industrial de las avenidas Argentina y Óscar R. Benavides, Elmer Faucett y Néstor Gambetta, con gran potencial de construir un eje de desarrollo industrial.

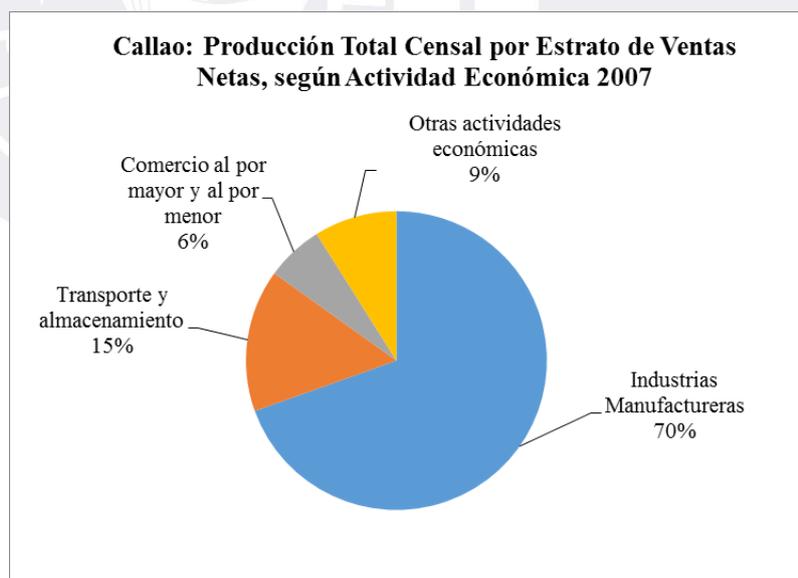


Figura 7. Producción total censal del Callao por estrato de ventas netas. Tomado de “CALLAO: PRINCIPALES RESULTADOS DEL IV CENSO NACIONAL ECONÓMICO,” por el INEI, 2010. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/callao.pdf>

Entre las áreas de función nacional ubicadas en la región, se encuentra el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJCH), entregado en concesión a Lima Airport Partners, con CORPAC S. A. a cargo del servicio de control de tráfico aéreo. El puerto del Callao fue concesionado a la empresa DP World, que recientemente planteó ampliar el muelle. Otras áreas importantes serían el terminal marítimo, la refinería de petróleo de Repsol, y las instalaciones institucionales de defensa nacional Marina y Aviación.

Desarrollo tecnológico. Los hogares de la región, en su mayoría, tienen por lo menos un celular, y más de la mitad ya cuenta con algún tipo de servicio de cable, sea formal o informal, y, además, hace uso de internet (ver Tabla 5). Sin embargo, solamente más de la tercera parte de hogares cuentan con servicio de internet.

Tabla 5

Acceso a Servicios Tecnológicos en la Provincia Constitucional del Callao

2015	Porcentajes
Hogares que tienen al menos una computadora	43.1
Hogares que tienen servicio de internet	37.4
Hogares con al menos un miembro que tiene celular	93.3
Hogares que tienen servicio de televisión por cable	57.7
Población de 6 y más que hace uso de internet	57.1

Nota. Tomado de “Consultas de Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, diciembre. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Principios cardinales. La región está altamente influida por la región Lima, al punto que comparte entidades como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), entre otras, excepto de Salud, Educación y Transportes y Comunicaciones, donde la región tiene un manejo autónomo (Gobierno Regional de Callao, 2015). Asimismo, existe una relación geográfica de

cercanía entre ambas, lo que incrementa las posibilidades de generar proyectos de inversión en conjunto.

Además, existe una relación histórica con el Callao, que fue fundado en 1537 por los españoles, dos años después de Lima, y que se convirtió rápidamente en el principal puerto para el comercio español en el Pacífico. Ya en 1836, durante la Confederación Perú-Boliviana, el general Andrés de Santa Cruz dispuso la creación de la Provincia Litoral del Callao, pero, recién en el gobierno de Ramón Castilla, se le dio el nombre de Provincia Constitucional el 22 de abril de 1857. El Gobierno Regional del Callao entró en funcionamiento a partir del 01 de enero de 2003, de acuerdo con la Ley 27867 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales de 2002 y su modificatoria aprobada mediante la Ley 27902 (Gobierno Regional del Callao, 2015c).

Los principales acontecimientos ocurridos en la Provincia Constitucional del Callao fueron: (a) en 1746, un tsunami, causado por un terremoto, destruyó la totalidad del puerto del Callao; (b) se construye el primer ferrocarril que unió Lima y Callao en 1851; (c) el 02 de mayo de 1866, durante la batalla del Callao, la flota española intentó reconquistar el Perú independiente; y (d) el 19 de junio de 1986, cientos de prisioneros fueron masacrados en El Frontón (Gobierno Regional del Callao, 2015).

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Este año el Perú acaba de elegir a su nuevo presidente y este, a su vez, a su gabinete presidencial, que actualmente cuenta con la aprobación del 45%, según la última encuesta de opinión a nivel nacional urbano rural de Ipsos (2016, octubre), en un contexto donde se han fortalecido políticas para reactivar la inversión pública y privada, así como la formalización de las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, estos avances se ven opacados por problemas de corrupción y conflictos sociales. Más allá de la opinión pública, existe un clima económico favorable para reactivar las inversiones y

se espera una mejor gestión del gobierno para mejorar la situación del país, como se indica en la última encuesta del World Economic Forum (2015-2016), donde se señala que el Perú habría mejorado en el *ranking*, en el cual se destaca el fortalecimiento de las instituciones del Estado, entre otros pilares, como salud, educación, tecnología y sofisticación empresarial.

Sin embargo, según el análisis de la competitividad del Perú (ver Figura 8), las cifras duras señalan que hay mucho por hacer para mejorar el país, el cual viene en constante descenso según el último resultado del International Institute for Management Development ([IMD], 2015). Este indicador mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias, para evaluar su productividad a fin de incrementar el bienestar de la población.

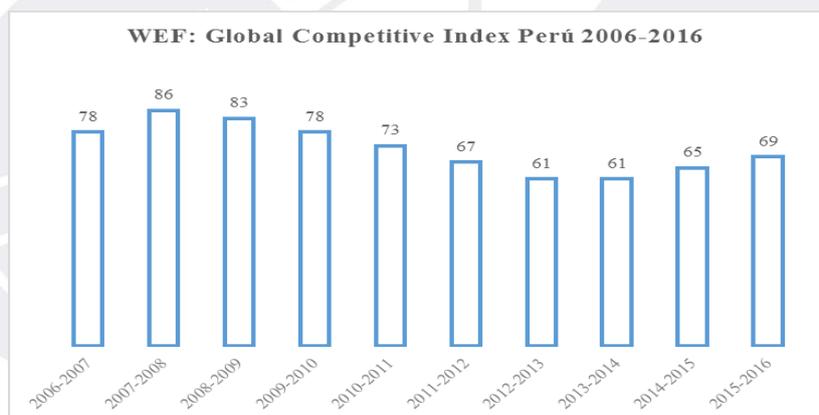


Figura 8. Índice de competitividad global 2006-2016. Adaptado de “The Global Competitiveness Index 2015-2016,” por el World Economic Forum, 2015-2016. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de <https://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/>

Al respecto, el Perú decrece cada año y, actualmente, se encuentra en el puesto seis a nivel Latinoamérica, y, a nivel mundial, se ubica en el puesto 54 de competitividad respecto a un total de 61 países (ver Figura 9).



Figura 9. Desempeño competitivo del Perú, durante 2008-2015.

Adaptado de “Ranking de Competitividad Mundial,” por el International Institute for Management Development (IMD), 2008-2015. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976801/boletin-indice-de-competitividad-mundial-junio-2015>

Este *ranking* se basa en cuatro pilares: (a) desempeño económico (evaluación macroeconómica de la economía local), (b) eficiencia gubernamental (políticas gubernamentales), (c) eficiencia en los negocios, y (d) infraestructura (grado en que los recursos básicos, tecnológicos y científicos y humanos satisfacen las necesidades de los negocios). Para el caso peruano, se registra retroceso en tres de los pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, y (c) eficiencia en los negocios (IMD, 2008-2015). Sin embargo, en infraestructura, no presentaron cambios, pero lo más alarmante es que Perú se encuentra en el último lugar del *ranking*. En ese sentido, el reto para el Gobierno, el sector empresarial y la sociedad civil recae en una reforma estructural de largo plazo que incluya sectores críticos de educación e infraestructura en servicios básicos y tecnología para incrementar la productividad. Pero esto último no es necesario para mejorar el indicador, pues se debe hacer mucho más para cubrir las brechas entre los niveles sociales, como atraer inversiones y generar cooperación tecnológica entre el Gobierno y el sector público para generar un desarrollo. Así, como Porter (2015) indicó, “la prosperidad nacional no se crea, no se hereda”, sino que depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar. Ninguna nación puede ser competitiva en todos los sectores, por lo que debe focalizar sus esfuerzos, y, para

ello, se utilizará el análisis del rombo de la ventaja nacional, el cual se basa en cuatro aspectos, que se muestran en la Figura 10.

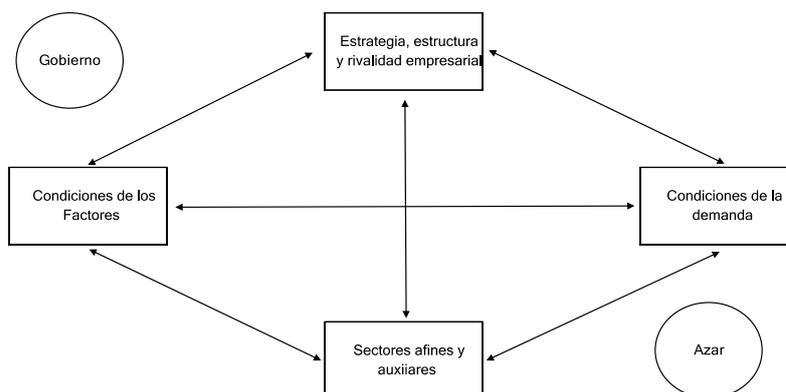


Figura 10. Diamante de Porter.

Adaptado de “Ser competitivo,” por M. Porter, 2015. Madrid, España: Harvard Business.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú tiene un PBI de S/482,370 millones a valores de precio constante de 2007. Al respecto, el último reporte del BCRP (2016) señala que el año 2016 cerrará con una variación de 3.3%, con una caída del sector Hidrocarburos por los problemas que enfrenta el Oleoducto Norperuano. Según las proyecciones de dicha entidad, recién en el año 2017, se espera un crecimiento mayor a 1% en el PBI del sector no primario (ver Tabla 6), mientras que el sector Minero es el que más continuará sosteniendo y haciendo crecer la producción nacional, y, en el caso del sector Pesquero, se espera una recuperación positiva recién para el año 2018. En cambio, el sector Manufactura y Construcción se recuperará a partir de 2017, con la reactivación económica de este año.

La producción nacional, según el Plan Nacional de Diversificación Productiva (2016), a pesar de que presente un crecimiento, aún es muy baja y dispersa, porque la productividad se concentra en las empresas grandes, con empleo informal, pero la mayoría son empresas medianas y pequeñas, y porque, además, se presentan desigualdades sociales, débil institucionalidad, y exportaciones poco diversificadas y enfocadas en recursos primarios. En ese sentido, el Plan busca incentivar que las

pequeñas y medianas empresas expandan su productividad, y, por ello, propone preparar agendas de emprendimiento e innovación con el financiamiento de 268 emprendimientos y 20 incubadoras del programa Start-Up Perú; de esta manera, se espera promover la diversificación productiva.

Tabla 6

PBI según Actividad Económica (a Precios Constantes 2007)

Actividad económica	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	Var. % 15
Producto Bruto Interno	369,931	391,433	413,534	423,094	438,106	3.3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	22,517	23,944	24,216	24,532	25,258	3.0
Pesca y acuicultura	2,709	1,729	2,126	1,515	1,756	15.9
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	50,750	51,662	54,304	53,448	58,513	9.5
Manufactura	63,943	64,758	68,155	67,432	66,266	-1.7
Electricidad, gas y agua	7,066	7,481	7,734	8,133	8,618	6.0
Construcción	24,626	28,539	31,228	31,789	29,959	-5.8
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	43,434	47,105	49,408	50,335	52,362	4.0
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	21,631	23,152	24,687	25,241	25,920	2.7
Alojamiento y restaurantes	12,103	13,413	14,323	15,066	15,520	3.0
Telecomunicaciones y otros servicios de información	13,243	14,855	16,149	17,533	19,170	9.3
Servicios financieros, seguros y pensiones	14,417	15,802	17,335	19,555	21,452	9.7
Servicios prestados a empresas	19,034	20,397	21,880	22,876	23,935	4.6
Administración pública y defensa	19,691	21,288	22,110	23,278	24,184	3.9
Otros servicios	54,767	57,308	59,879	62,361	65,193	4.5

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno según actividad económico con valores a precios constantes 2007,” por el INEI, 2016d. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El Perú ya cuenta con una ventaja comparativa, como el atractivo del turismo, que no solo tiene un patrimonio histórico, sino que también ofrece una variedad de recursos naturales. Ambos aspectos le permiten desarrollar el turismo receptivo para así potenciar los servicios turísticos, de alojamiento y el desarrollo de servicios afines; por ello, en el Plan Estratégico Nacional de Turismo, se señala la oportunidad de desarrollar el turismo cultural, de naturaleza y de negocios en Perú (MINCETUR, 2013).

Asimismo, la gastronomía peruana podría considerarse una ventaja competitiva, ya que ha sido distinguida y reconocida a nivel mundial, y, como muestra de ello, aparece en la

lista de los 50 mejores restaurantes de América Latina de 2016 (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2016, septiembre).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Existe un mayor consumo de las familias en bienes y servicios exportados, lo cual reactiva el consumo final privado y aumenta en 3.5%, promovido por las compras de bienes de consumo de origen nacional, el mayor ingreso de los hogares, así como el aumento del empleo (INEI, 2016, 20 de mayo). El mayor gasto nominal de los hogares se ha dado en alimentos, como café, té y cacao (27%), legumbres y hortalizas (17%), azúcar y dulces con azúcar (17%), pescados (16%), frutas (15%), bebidas (9%), entre otros productos. En cuanto al aumento del empleo, se dio principalmente en personas con trabajo dependiente, y, en general se registró un incremento salarial de 3% a nivel nacional (ver Figura 11).

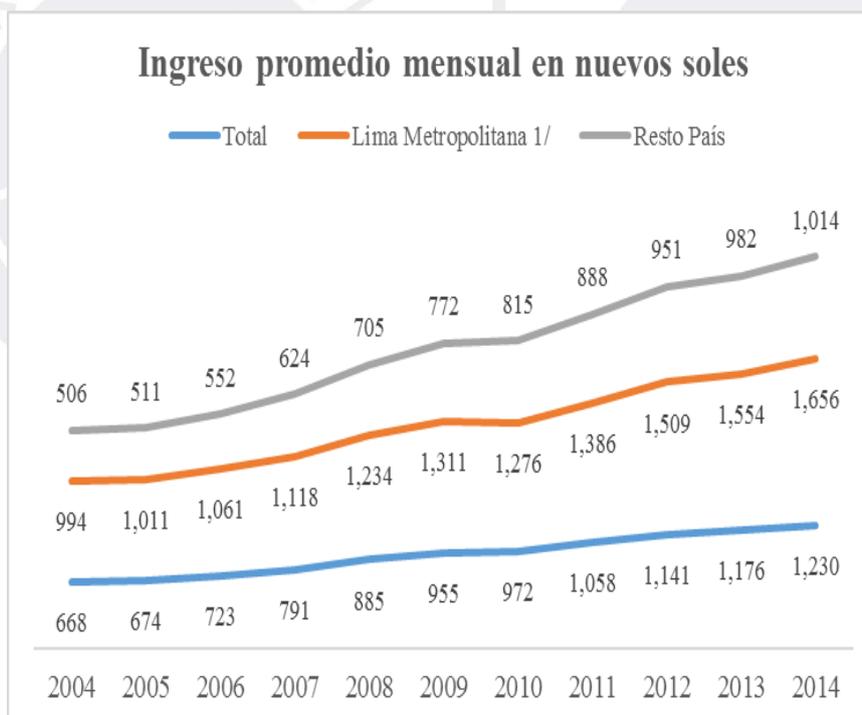


Figura 11. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. Adaptado “Principales indicadores macroeconómicos,” por el INEI, 2016c. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El consumo final en el Perú asciende actualmente a S/365,265 millones según datos del INEI (2016), e incluye tanto el consumo privado como el del Gobierno, y, para los próximos dos años, se espera que el consumo continúe creciendo (+4%) según las expectativas del BCRP (2016), siendo el consumo privado el de mayor crecimiento. En este escenario de mayor disponibilidad de consumo en la población, sobre todo en las zonas urbanas, se encuentra una robusta clase media formada por los segmentos B y C del rombo de los niveles socioeconómicos (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016), y se ha convertido en el segmento de mayor interés (ver Figura 12). A medida que existe un mayor consumo, el comprador peruano ha evolucionado y se muestra cada vez más exigente y sofisticado, y busca más información que antes.

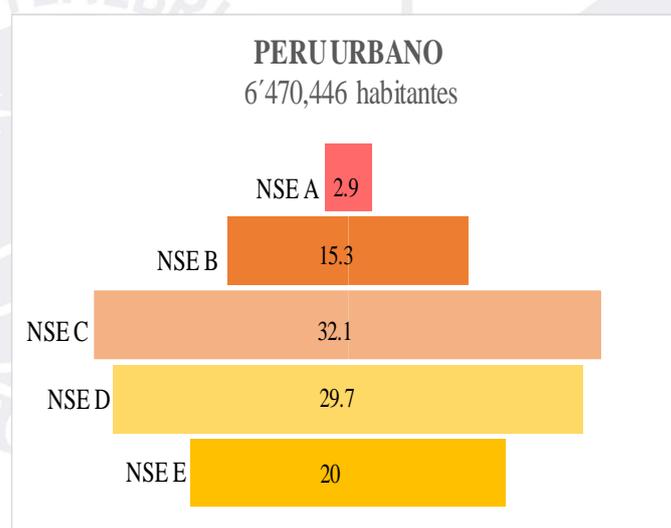


Figura 12. Niveles socioeconómicos del Perú (zona urbana).

Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú es un país en vías de desarrollo, cuya estabilidad política y económica le ha permitido obtener la calificación crediticia de BBB+ (Xinhua, 2015). Su crecimiento se ha construido gracias a la minería y a los sectores relacionados con los recursos

naturales, pero la volatilidad de los precios reduce la rentabilidad, por lo que las empresas se vieron forzadas a reducir los costos operativos. Los otros sectores de la economía se han desarrollado más con la competencia de empresas del exterior que con la presencia de rivales nacionales; tal es el caso de la industria de las gaseosas, que, con un producto local, logra penetrar el mercado nacional. Sin embargo, otros sectores han perdido debido a la competencia con las economías de escala, como es el caso del sector textil, y que, en algunos casos los ha forzado a mirar fuera para colocar sus productos.

En relación con la estructura de las empresas en el Perú, estas son, en su mayoría, microempresas (ver Tabla 7) y muchas de ellas trabajan en la informalidad, y, por ello, el Estado estaría creando medidas para formalizarlas y estas puedan acceder a formar de financiamiento para que puedan crecer en el corto plazo.

Tabla 7

Cantidad de Empresas en el Perú

Microempresa	640,289
Empresa pequeña	30,244
Empresa mediana	1,448
Empresa grande	5,303

Nota. Tomado del “Plan Nacional de Diversificación Productiva,” por el Ministerio de la Producción, s. a. Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-nacional-diversificacion-productiva>

Por otro lado, las concentraciones geográficas de algunos clústeres han permitido el desarrollo de algunos sectores a nivel local, como es el caso de Gamarra, con la fabricación de prendas de vestir; Villa El Salvador, con la fabricación de muebles; Trujillo, con la fabricación de productos derivados del cuero; y Wilson, con la comercialización de productos informáticos. Pocas empresas han podido lograr abordar mercados mundiales, como es el caso de Kola Real y Topy Top, que fueron marcas locales que lograron internacionalizarse; en el sector Servicios, se puede mencionar a los restaurantes de comida peruana, que han logrado internacionalizarse rápidamente, dada la calidad y el servicio desarrollado a nivel local.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector es la actividad extractiva de minerales, gas o petróleo, y asciende al 12% del PBI, el mismo que presenta un incremento significativo de 16% según los datos del INEI (2016), como resultado de una mayor producción de los minerales y servicios asociados para la extracción y exportación de los recursos no renovables. Así, aumenta la extracción de cobre, molibdeno, plata, plomo, hierro y estaño, según el último reporte de la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2016, 2 de octubre).

Un segundo sector primario sería la agricultura y la ganadería, que son un sector pequeño, de 5.2%, que ha tenido un crecimiento de 1.6% versus el año pasado, según datos registrados por el INEI (2016), básicamente por el aumento en la producción de arroz con cáscara, mango, uva y café, así como de palma aceitera. En el subsector pecuario de aves, huevos y leche fresca, aumentó la oferta. En este sector, las agroexportaciones superan los \$6,000 mil millones en el año 2016 y se proyecta un mayor crecimiento. Asimismo, se perfila como el segundo proveedor de divisas después de la minería, y, en ese sentido, los productos de mayor demanda externa son el café, la uva fresca, los espárragos, la palta fresca y la quinua (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016, junio).

Entre los sectores no primarios con mayor participación en el PBI, está la manufactura (14%), que registra un retroceso de 3% por una menor producción de productos metálicos, manufacturados, textil y cuero y la industria química; no obstante, sectores como la industria del papel, edición e impresión, así como el de muebles de madera y metal, y la industria alimentaria presentan una producción positiva. Otro sector primario importante es el comercio (11%), el cual mantiene un crecimiento de

2.8% según cifras del INEI (2016), apoyado por un aumento del comercio al por mayor y menor, mientras que el comercio de autos sigue disminuyendo.

Otro sector en crecimiento, pero con menor injerencia en el PBI, es construcción, lo que se explica por la mayor construcción de viviendas, centros comerciales y otras construcciones. En ese sentido, el transporte y almacenamiento, así como telecomunicaciones también presentan un desempeño positivo, y toda esta reactivación de los sectores hace que los servicios de apoyo se incrementen como mayor actividad profesional, así como servicios administrativos de apoyo.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia Constitucional del Callao

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú, publicado por CENTRUM Católica (2015), la provincia del Callao mantiene su posición en el segundo lugar con 50.36 puntos, después de Lima, esto gracias a la concentración de comercio exterior y transporte. En otro de los pilares, como empresas, la provincia ocupa el cuarto lugar, después de Lima, La Libertad y Tacna, y se destaca porque es la que más ha avanzado en términos de ambiente de negocios, generación de empleo y habilidades gerenciales e innovación; mientras que, en el pilar Gobierno, no se ha avanzado mucho debido a que existen aún problemas con la corrupción y la falta de seguridad. En infraestructura, si bien es el segundo, principalmente por el desarrollo portuario, no existen avances al respecto; y, finalmente, el factor más crítico el de personas, en el que ocupa la séptima posición, debido a la falta de capacitación de las personas de la Provincia, sumado a problemas con la delincuencia en dicha zona, deserción escolar y la falta de acceso a servicios de salud.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2015), el análisis PESTE consiste en realizar una auditoría externa de la gestión estratégica, en la cual se analizan seis categorías: (a) políticas,

gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; (e) ecológicas y ambientales; y (f) competitivas.

El Gobierno Regional del Callao se crea el 18 de noviembre de 2002, bajo el marco de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27687. Según el artículo 5 de la Ley 27687, los gobiernos regionales tienen la misión de organizar y guiar la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Los factores políticos han cobrado mayor importancia en el contexto internacional en los últimos meses, por diversos acontecimientos que han afectado no solo a los países emergentes, sino también a los países desarrollados. Por un lado, en junio de 2016, el Reino Unido votó a favor del Brexit, para separarse de la Unión Europea, situación que generó un entorno de inestabilidad política en toda Europa, por el precedente generado. Por otro lado, España se dirige hacia una tercera ronda de elecciones en el año, debido a la falta de concertación en sus fuerzas políticas internas. Asimismo, Brasil atraviesa una crisis política originada por el elevado grado de corrupción en su aparato gubernamental. En el año 2015, el Fondo Monetario Internacional declaró a Grecia en *default*.

De esta manera, diferentes acontecimientos en el escenario político a nivel mundial afectan el entorno y las relaciones existentes, principalmente en materia comercial, entre los diferentes países, situación que no es ajena al Perú. Por su parte, en materia de política monetaria, Borrallo y Hierro (2015) indicaron que el Banco Central Europeo, el Banco de Inglaterra, el Banco de Japón y la FED han coincidido en

esfuerzos por reducir las tasas de interés e inyectar liquidez al sistema financiero, para mantener la estabilidad de la política monetaria mundial.

En Latinoamérica, también existe inestabilidad política en las principales economías de la región. Según Leal (2016), Brasil posee una industria manufacturera desarrollada que puede verse afectada por la crisis política que sufre el país. Asimismo, Argentina también afronta un escenario político inestable, que podría afectar sus relaciones comerciales de exportaciones. Por su parte, Colombia afronta un problema político de varios años atrás, originado por las guerrillas y los conflictos sociales generados, los que han intentado solucionar mediante acuerdos con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), pero que han sido desestimados por la población.

En Perú, la política monetaria la dirige el BCRP, cuyo objetivo principal es mantener un rango meta de inflación entre 1% y 3%, a través de mecanismos como la tasa de interés de referencia. De acuerdo con el BCRP (2016), el Directorio de septiembre 2016 acordó mantener la tasa de referencia en 4.25%, la cual no presenta variaciones desde marzo de 2016, debido a que la inflación es muy cercana al rango meta (3.13%).

En la actualidad, el Perú atraviesa un periodo estabilidad política, luego de las elecciones del pasado 5 de junio de 2016, en el que saliera electo presidente el señor Pedro Pablo Kuczynski, líder del partido Peruanos por el Kambio. El actual presidente de la república cuenta con buena aceptación de la población y el Congreso, quien ha dado su voto de confianza al nuevo gabinete ministerial, liderado por el economista Fernando Zavala. En ese sentido, el nuevo gobierno ha anunciado que continuará con una política de gobierno descentralizada, y otorgará mayor autonomía regional.

La creación de las regiones, en 2002, corresponde a una medida de descentralización de parte del Estado que busca direccionar recursos y decisiones de gestión a las propias regiones. La descentralización regional del país es muestra de la política democrática que se viene aplicando desde la última década, por la que la población de cada región elige libremente a sus representantes.

Por otro lado, si bien los ámbitos político y gubernamental del país se han mantenido estables en los últimos años, aún existen aspectos que el Gobierno debe mejorar para lograr una mayor eficiencia del Estado. Según el Reporte de Competitividad Global (2015), el Perú ocupa los últimos puestos en un *ranking* de 140 países en indicadores clave para evaluar su institucionalidad (ver Figura 13). La confianza en las autoridades públicas se encuentra desmejorada, situación que es común en los países de la región, con excepción de Chile, que marca la diferencia tanto en el grado de confianza en las autoridades como en la eficiencia del marco legal en la resolución de litigios.

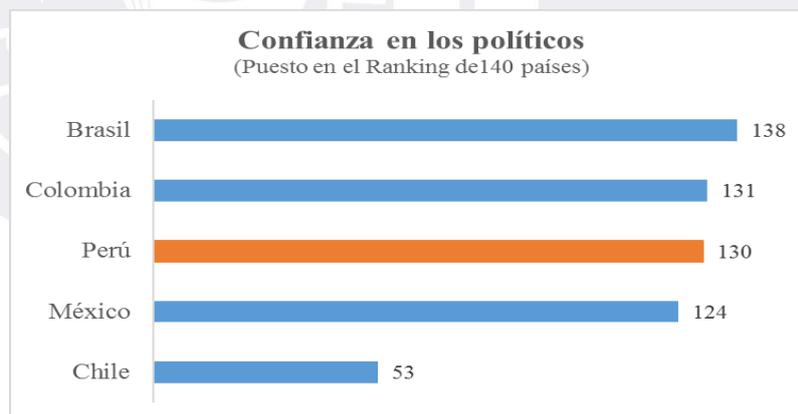


Figura 13. Ranking sobre la confianza en los políticos. Tomado de “Global Competitiveness Index,” por el WEF, 2015-2016. Recuperado el 15 de setiembre de 2016, de <https://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/>

La aplicación del marco legal en la resolución de litigios (ver Figura 14) se percibe como ineficiente, situación que contribuye a disminuir la confianza de la población en el Estado, debido a que no se aplican las sanciones apropiadas a los que

cometen delitos. El Perú ocupa el puesto 130 de un total de 140 países analizados, una de las peores posiciones en la región, situación que puede afectar la inversión futura, debido a un marco legal que no cumple su fin principal de ejercer autoridad.

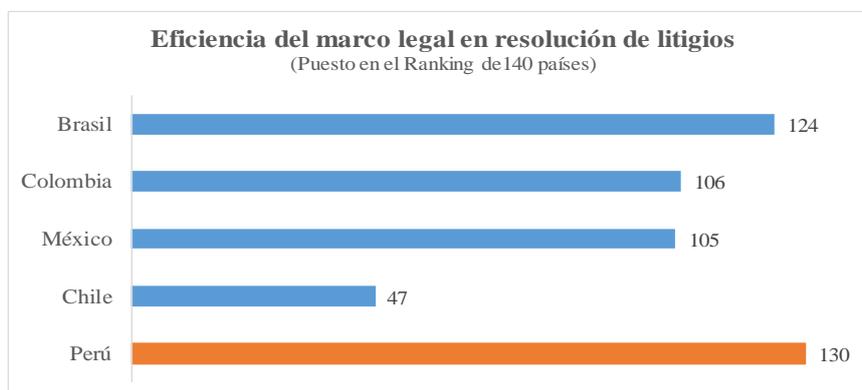


Figura 14. Ranking sobre eficiencia del marco legal en resolución de litigios. Tomado de “Global Competitiveness Index,” por el WEF, 2015-2016. Recuperado el 15 de setiembre de 2016, de <https://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/>

Asimismo, la aplicación del marco legal no solo es ineficiente, sino que la regulación, en general, se percibe como excesiva e ineficiente. Así, como se muestra en la Figura 15, el Perú ocupa el puesto 133 en el ranking de regulación de parte del Gobierno. Una burocracia en el sector público puede frenar el desarrollo del país, debido a que origina desgaste y retrasos, que generan elevados costos a los inversionistas.

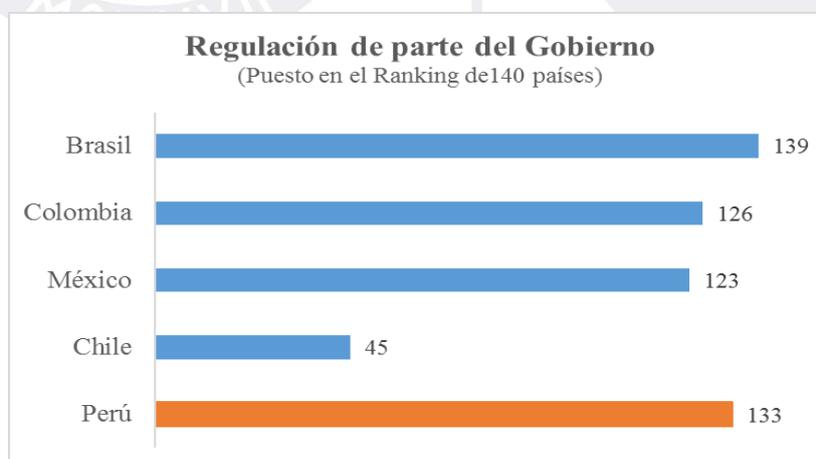


Figura 15. Ranking sobre regulación de parte del gobierno. Tomado de “Global Competitiveness Index,” por el WEF, 2015-2016. Recuperado el 15 de setiembre de 2016, de <https://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/>

La seguridad es otro aspecto que el Gobierno actual debe afrontar, ya que se ha convertido en un aspecto que limita el desarrollo no solo de la población, sino también de la empresa privada, debido a las cuantiosas inversiones que deben realizar para salvaguardar sus predios. En la Figura 16, se puede observar que, en el indicador crimen organizado, el Perú se encuentra en el puesto 133, que representa una situación crítica, al igual que en el caso de México, Colombia y Brasil.

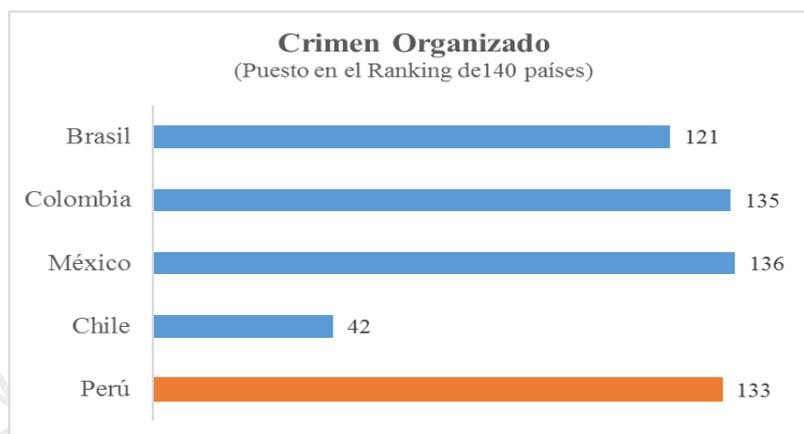


Figura 16. Ranking sobre crimen organizado.

Tomado de “Global Competitiveness Index,” por el WEF, 2015-2016. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de <https://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/>

Por otra parte, de acuerdo con el World Economic Forum (2015-2016), el Perú tiene como principales aspectos limitantes de competitividad la ineficiente burocracia del Gobierno, así como las restrictivas regulaciones laborales, regulaciones y tasas de impuestos. Estos aspectos, adicionales a los antes mencionados sobre seguridad, eficiencia legal y confianza en autoridades políticas, pueden desincentivar la inversión privada en el país. En el Perú, las empresas realizan, en promedio, nueve pagos de impuestos al año, utilizan alrededor de 260 horas preparando sus declaraciones, y pagan en impuestos aproximadamente el 35.9% de su utilidad (World Bank, 2016).

En la Figura 17, se aprecia la evolución de la recaudación anual de la SUNAT, que ha seguido una tendencia creciente, explicada principalmente por el impuesto a la renta y el impuesto general a las ventas. Si bien la recaudación se ha incrementado, esta aún debe ser mejorada, tomando como referencia las economías desarrolladas del

mundo, en donde el proceso de pago de impuestos es más sencillo y representa menores costos para las empresas.

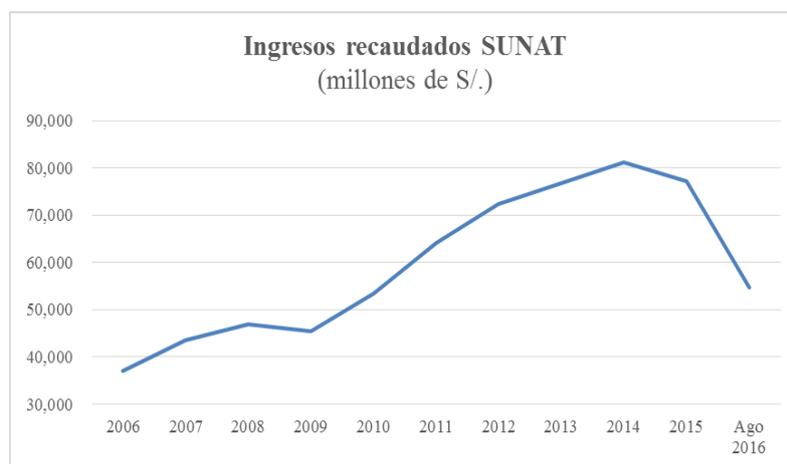


Figura 17. Ingresos recaudados por la SUNAT.

Tomado de “Estadística y Estudios,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/>

Por otro lado, el marco legal sobre el cual se rige el Gobierno Regional del Callao es el siguiente:

- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales: establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Asimismo, define la organización democrática y descentralizada del gobierno regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley 27902. Ley que Modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867: para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los gobiernos regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización.
- Ley 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública: cuya finalidad es promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información.
- Ley 27927. Ley que modifica la Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

- Ley 27245. Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal: tiene como fin establecer los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, así como crear el Fondo de Estabilización Fiscal.
- Ley 27293. Ley que Crea el Sistema Nacional de Inversión Pública: tiene como objetivo optimizar el uso de los recursos del Estado destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos y normas técnicas relacionadas con las fases de los proyectos de inversión.
- Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General: tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la administración pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados, y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general.
- Ley 27584. Ley que Regula el Proceso Contencioso Administrativo: cuya finalidad es el control jurídico por el Poder Judicial de las actuaciones de la administración pública sujetas al derecho administrativo, y la efectiva tutela de los derechos e intereses de los administrados.
- Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización: regula la estructura y organización del Estado de forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. Asimismo, define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal.
- Ley 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República: cuyo objetivo es velar por el efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y

transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, así como el desarrollo honesto de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos.

- Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto: establece los principios, así como los procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto.
 - Ley 28425. Ley de Racionalización de los Gastos Públicos: cuyo fin es dictar medidas en materia de racionalización de gastos que permitan reducir el gasto corriente y mejorar la calidad del gasto público.
 - Ley 28708. Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad: tiene como finalidad establecer el marco legal para dictar y aprobar normas y procedimientos que permitan armonizar la información contable de las entidades de los sectores público y privado.
 - Ley 29060. Ley del Silencio Administrativo: determina en qué circunstancias el silencio administrativo puede ser asumido como positivo en la aprobación de procesos administrativos.
- Las oportunidades en el entorno político son las que se detallan a continuación:
- La inestabilidad política a nivel mundial en las principales economías del mundo puede direccionar el interés internacional hacia mercados más atractivos, como los de Latinoamérica, y establece políticamente, como en el caso del Perú.
 - La política monetaria del país es estable, tanto a nivel de las tasas de interés de referencia como en medidas para controlar la inflación.
- Las amenazas en el entorno político son las siguientes:
- La ineficiencia del sistema legal en la resolución de conflictos o litigios le resta competitividad al país.

- La excesiva carga regulatoria del Gobierno le resta eficiencia al sector público, y desincentiva la inversión.
- El sistema de recaudación tributaria genera elevados costos a los empresarios.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El entorno mundial, en materia económica, se ha mostrado estable y con perspectivas conservadoras de crecimiento. De acuerdo con el BCRP (2016), en septiembre, se han ajustado las proyecciones de la economía mundial, explicadas por las economías desarrolladas principalmente, afectadas por distintos factores, como la desvinculación de Reino Unido de la Unión Europea, que podría implicar una renegociación de acuerdos comerciales y de integración. En la Tabla 8, se muestran las proyecciones del PBI hasta el año 2018, donde se observa una recuperación de Latinoamérica, situación favorable para el Perú. Asimismo, los niveles de crecimiento de China seguirán alrededor del 6%, lo que favorece las actividades comerciales con dicho país y genera un mayor dinamismo al puerto del Callao.

Tabla 8

Evolución de PBI de la Economía Mundial

	2015	2016*	2017*	2018*
Estados Unidos	2.6	1.5	2.1	2.0
Eurozona	1.7	1.6	1.4	1.5
China	6.9	6.5	6.2	6.0
Latinoamérica	0.0	-0.4	1.8	2.4
Mundo	3.1	3.0	3.4	3.5

* Proyección.

Nota. Tomado de “REPORTE DE INFLACIÓN. Setiembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Según el BCRP (2016), las perspectivas para América Latina son favorables para los siguientes años. En el caso de Brasil, se recupera y se espera que, en 2018, registre un PBI de 1.2% (ver Tabla 9). El Perú es el país que mejor proyección de

crecimiento tiene, incluso superior a Colombia, situación favorable para la dinamización del sector privado.

Tabla 9

Crecimiento del PBI en América Latina

	Comercio con Perú **	2015	2016* Sep. 16	2017* Sep. 16	2018* Sep. 16
Brasil	4.1	-3.8	-3.4	0.4	1.2
Chile	3.2	2.1	1.7	2.2	2.7
Colombia	3.0	3.1	2.2	2.9	3.7
México	3.4	2.5	2.3	2.5	2.7
Perú	-	3.3	4.0	4.5	4.2
América Latina	23.2	0.0	-0.4	1.8	2.4

* Proyección

** Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú

Nota. Tomado de “REPORTE DE INFLACIÓN. Setiembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el BCRP, 2016. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/ reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

La economía de país se ha mostrado estable en los últimos años, con tasas de crecimiento moderadas. En 2015, el PBI creció a una tasa de 3.3%, mayor a la del año anterior, que registró un crecimiento de 2.4%, explicado principalmente por el aumento de la producción minera. Para 2016, se estima un crecimiento del PBI de 3.9%, principalmente explicado por la minería y el aumento del consumo privado (CEPAL, 2015a). Si bien la economía del país crece a tasas mayores, el PBI per cápita creció, en 2015, a una tasa de 1.9% (ver Tabla 10), explicado por el crecimiento de la minería, sector que no es intensivo en mano de obra. Por ello, el Estado debe promover el desarrollo de otros sectores, como el de servicios y comercio, que permitan mejorar los ingresos de la población.

Tabla 10

Evolución de PBI del Perú (Tasas de Variación Anual)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Producto interno bruto total	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3
Producto interno bruto por habitante	7.8	-0.1	7.0	4.9	4.7	4.5	1.0	1.9

Nota. Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe-Perú 2016. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015a. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf.

En la Tabla 11, se puede identificar que el sector servicios concentra el 44.7% del PBI, el cual se ha incrementado desde 2010, seguido del sector manufactura y extracción de petróleo y minerales. El sector manufacturero ha disminuido su participación, situación que muestra un debilitamiento de la industria nacional, la misma que debe revertirse en los siguientes años para dinamizar las exportaciones, con productos de mayor valor agregado.

Tabla 11

PBI según Actividad Económica (a Precios Constantes de 2007)

Año	Agricultura	Pesca	Extracción petróleo y minerales	Manufac.	Electricidad y agua	Construc.	Comercio	Adm. Pública y Defensa	Otros servicios
2010	5.7	0.4	13.2	15.4	1.7	6.2	10.5	4.9	41.9
2011	5.5	0.7	12.5	15.7	1.7	6.1	10.7	4.8	42.2
2012	5.6	0.4	12.0	15.0	1.7	6.6	10.9	4.9	42.8
2013P/	5.3	0.5	11.9	14.9	1.7	6.8	10.8	4.8	43.2
2014P/	5.3	0.3	11.4	14.4	1.7	6.8	10.8	5.0	44.2
2015E/	5.2	0.4	12.1	13.7	1.8	6.2	10.9	5.0	44.7

Nota. Tomado de “Sistema de Información Económica,” por el INEI, 2016d. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Por su parte, las exportaciones del país, tal como se muestra en la Tabla 12, se centran en minerales, cobre y zinc, que, al año 2015, representaban el 33.6% de las exportaciones totales. Si bien es importante que el sector minero dinamice la economía del Perú, es preciso que se impulse las exportaciones de productos no tradicionales, que representen un mayor valor agregado, de modo que también se promueva la inversión privada en distintos sectores.

Asimismo, el Perú cuenta con tiempos y costos más competitivos de exportaciones e importaciones con respecto a América Latina (ver Tabla 13), lo que representa una ventaja para el país, que permitirá continuar con el desarrollo de las relaciones comerciales exteriores.

Tabla 12

Principales Productos de Exportación (2015)

Mineral y concentrados de cobre	23.8	%
Cobre refinado (incluido el refundido)	5.4	%
Mineral de zinc y sus concentrados	4.4	%
Harina de carne y harina de pescado, impropios para la alimentación humana	4.3	%
Mineral de plomo y sus concentrados	3.9	%
Uvas frescas	2.5	%
Café verde o tostado y sucedáneos del café que contengan café	2.1	%
Ropa interior de punto no elástico y sin cauchutar	1.9	%
Otras legumbres frescas	1.8	%
Frutas tropicales frescas con excepción de plátanos	1.8	%

Nota. Tomado de “Perú, Perfil Nacional Económico,” por la CEPAL, s. a. En *CEPALSTAT-Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp

Tabla 13

Costos y Tiempo de Exportación e Importación del Perú

	Perú	América Latina y el Caribe
Tiempo de exportación (horas)	96	154
Costo de exportación (USD)	510	627
Tiempo de importación (horas)	144	200
Costo de importación (USD)	663	793

Nota. Tomado de “Doing Business 2016. Economy Profile 2016 - Peru. A World Bank Group Flagship Report,” por World Bank, 2016. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/_/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Chapters/DB16-Mini-Book.pdf

En general, el Perú es un país atractivo y estable para la inversión privada en la región, situación que debe aprovechar el Estado para generar incentivos adicionales para el desarrollo empresarial. Según el World Bank (2016), el Perú ocupa el puesto 50, en un *ranking* de 189 economías sobre la facilidad de hacer negocios; sin embargo, aún se debe hacer un esfuerzo adicional por alcanzar a otros países de la región, como México y Chile (ver Figura 18). Este indicador considera aspectos clave para el desarrollo de las empresas, como registro de la propiedad, pago de impuestos, fortaleza contractual, permisos de construcción, y medidas de protección al inversionista minorista, entre otros.

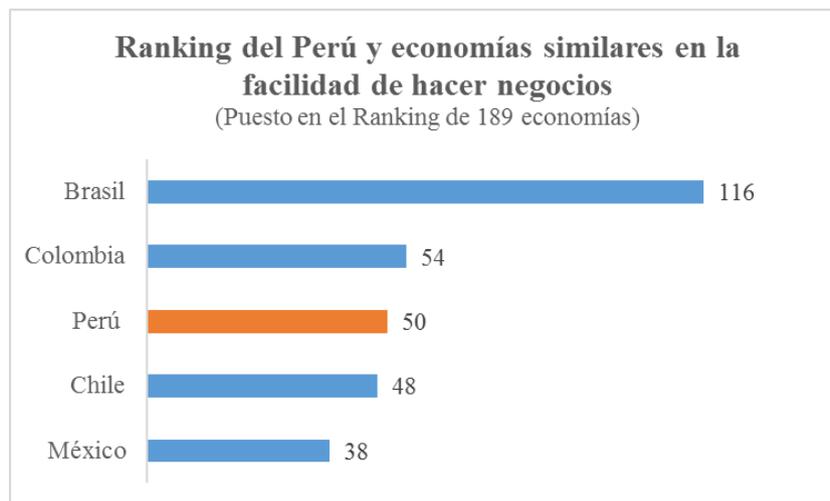


Figura 18. Ranking sobre la facilidad de hacer negocios.

Tomado de “Doing Business 2016. Economy Profile 2016 - Peru. A World Bank Group Flagship Report,” por World Bank, 2016. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/_/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Chapters/DB16-Mini-Book.pdf

Según los indicadores de competitividad 2015-2016, el Perú se presenta como una economía con proyección estable, con una posición aceptable con respecto al riesgo país y al PBI; sin embargo, con aspectos por mejorar, como el dinamismo de las exportaciones (ver Tabla 14). El nivel de exportaciones es un factor clave para el desarrollo del país, debido a que genera mayor competitividad nacional y permite al país adquirir prácticas de economías *benchmark*. Asimismo, un incremento de las exportaciones del país representaría una oportunidad de incremento de las actividades comerciales de la Provincia Constitucional del Callao.

Tabla 14

Principales Indicadores Económicos del Perú y Países de la Región

	Riesgo País	PBI	Exportaciones como % del PBI
Perú	41	46	120
Chile	22	42	85
México	34	11	87
Colombia	42	31	132
Brasil	44	7	138

Nota. Tomado de “Doing Business 2016. Economy Profile 2016 - Peru. A World Bank Group Flagship Report,” por World Bank, 2016. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/_/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Chapters/DB16-Mini-Book.pdf Puesto en Ranking de Competitividad de 140 países.

Desde inicios de 2013, la tendencia decreciente del tipo de cambio empieza su reversión, para situarse en la actualidad en valores alrededor de S/3.4 por US\$ (ver Figura 19). Según el BCRP (2016), las políticas de intervención cambiaria realizadas tienen como objetivo reducir la volatilidad excesiva del tipo de cambio, y acumular reservas internacionales. Este escenario actual de incremento del tipo de cambio favorece a los exportadores locales, ya que sus transacciones son en dólares en su mayoría, por lo que, en general, el sector exportador ha ganado mayor competitividad. Sin embargo, es preciso identificar los riesgos asociados a una elevada volatilidad del tipo de cambio, como, por ejemplo, que el crédito empresarial debe desdolarizarse, para minimizar el riesgo cambiario. En ese sentido, el BCRP ha planteado diversas medidas, como el incremento del encaje bancario en moneda extranjera.



Figura 19. Tipo de cambio nominal promedio compra-venta (S/ por US\$). Tomado de “Sistema de Información Económica,” por el INEI, 2016. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Por otro lado, la inflación, a septiembre de 2016, se encuentra cercana al rango meta, ya que se ubicó en 3.13% (ver Figura 20). De acuerdo con el BCRP (2016a), los rubros que presentaron una mayor contribución positiva e incremental a este indicador fueron las matrículas y pensiones escolares, así como los servicios de comida fuera del hogar. Asimismo, esta tendencia incremental fue compensada con la disminución del precio de la gasolina, papa y pollo. Según proyecciones del BCRP (2016b), se espera que la inflación se ubique alrededor del 3%, que es el límite superior del rango meta,

para luego registrar, en diciembre de 2016, un valor de 2.8%, mientras que, para el año 2017, la expectativa es de 2%.



Figura 20. Evolución de la inflación ene. 2000-sep. 2016 (%). Tomado de “Sistema de Información Económica,” por el INEI, 2016. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

La tasa de desempleo ha mostrado una tendencia decreciente en los últimos años, para ubicarse en 7% en julio de 2016 (ver Figura 21). Según el INEI (2016), el ingreso mensual promedio en el área urbana es de S/1,642.0, y, asimismo, los sectores que concentran la mayor parte de la población económicamente activa ocupada son servicios (financieros, inmobiliarios, enseñanza y salud) y comercio.

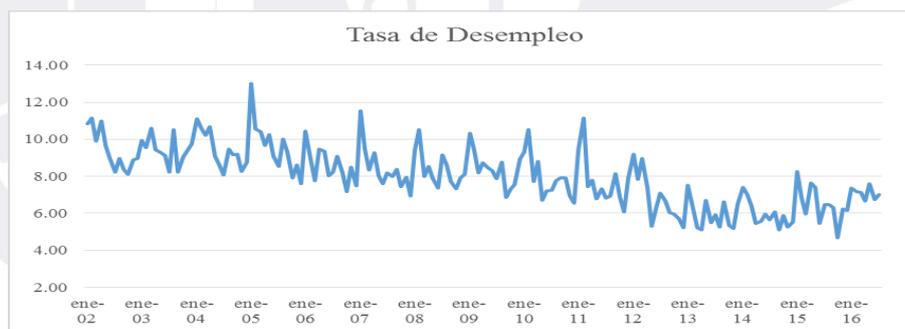


Figura 21. Tasa de desempleo (%). Tomado de “Sistema de Información Económica,” por el INEI, 2016. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

La estabilidad económica del país ha hecho posible que en los últimos años se incremente la llegada de turistas al país (ver Figura 22), situación que favorece el dinamismo de la economía interna, por todos los servicios que se les puede ofrecer, a fin de que su experiencia en el país sea confortable y garantice su retorno.

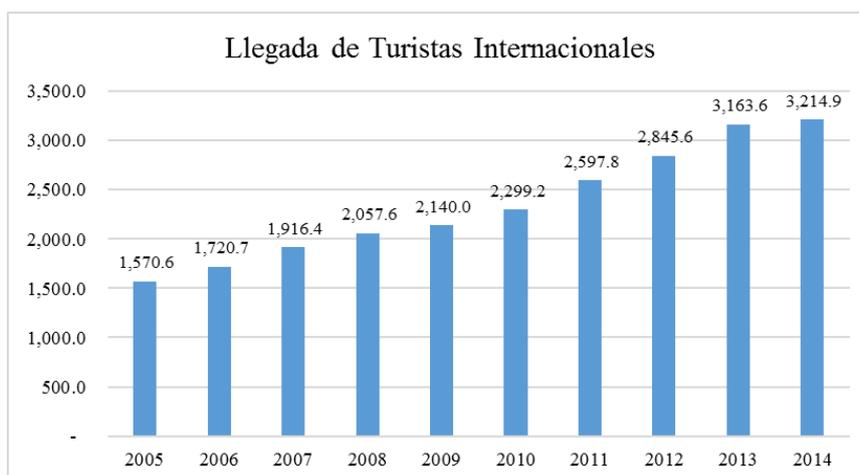


Figura 22. Perú: llegada de turistas internacionales, miles de personas. Tomado de “Sistema de Información Económica,” por el INEI, 2016. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Las oportunidades del entorno económico son las siguientes:

- La perspectiva de crecimiento del PBI del Perú.
- El incremento del tipo de cambio de los últimos años hace más competitivas las exportaciones del país.
- El riesgo país del Perú es estable, lo que implicaría que, en un corto plazo, podrían mejorarle su calificación de riesgo, con lo cual atraería inversión privada.
- La creciente llegada de turistas al país, debido a la variedad de servicios que se les puede ofrecer.

Las amenazas del entorno económico son las siguientes:

- La concentración de las exportaciones del país en minerales y metales, cuando los sectores que deberían impulsarse son los de productos no tradicionales con valor agregado adicional.
- Si bien el Perú maneja mejores tiempos y costos de exportación que el promedio de América Latina, se debe tener en cuenta a países con infraestructura y aparatos logísticos más desarrollados, como es el caso de Chile.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país con un crecimiento poblacional sostenido en los últimos años, con un incremento promedio de 1.3% anual (ver Figura 23). La población del país se encuentra concentrada en el departamento de Lima, con 9.8 millones de habitantes, incluidos los de la Provincia Constitucional del Callao (INEI, 2015). Asimismo, la densidad poblacional del país es de 2.2 hab./km² y los departamentos con mayor densidad son la Provincia del Callao (con 7,159 hab./km²) y Lima (con 269.1 hab./km²), mientras que, en la selva, es posible encontrar departamentos con una densidad poblacional de 1.5 hab./km².

La concentración de la población en pocas ciudades constituye una barrera para el desarrollo del país, por la congestión generada en dichas ciudades; sin embargo, si las ciudades del interior del país no ofrecen las mismas condiciones de vida, difícilmente se logrará cambiar dicha tendencia.

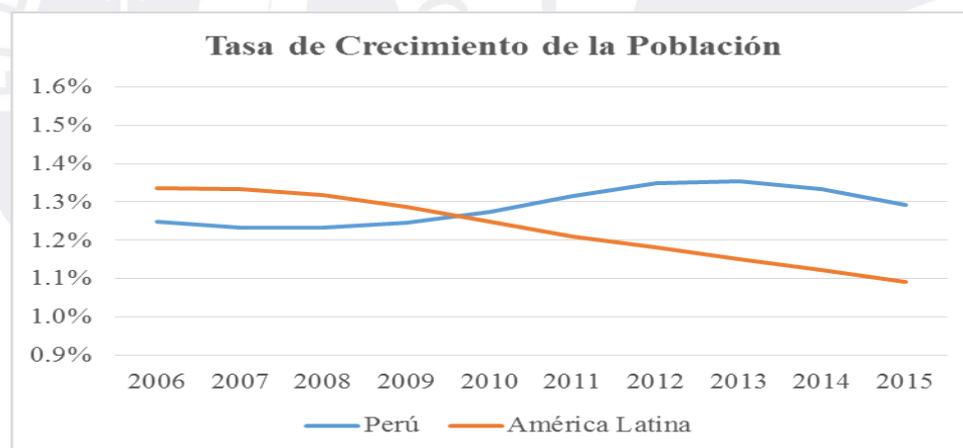


Figura 23. Tasa de crecimiento de la población.

Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe-Perú 2016. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015a.

Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf.

La congestión de las ciudades genera serias repercusiones negativas para la población en distintos aspectos, como la congestión del tráfico vehicular presente en casi todas las horas del día y la contaminación ambiental originada por la sobreoferta de

vehículos. Sin embargo, aún Lima sigue siendo la mejor opción para los inversionistas y personas que buscan obtener ventajas de su ubicación cercana a los diferentes tipos de servicios que se ofrecen en la ciudad, como mayor cobertura de servicios públicos y financieros.

Por otro lado, la concentración poblacional en ciudades como Lima también ha contribuido a que el mercado laboral se concentre en esta ciudad, explicado principalmente por el gran número de empresas establecidas que requieren mano de obra calificada. En Lima, los salarios pueden ser aproximadamente un 30% más altos que en las ciudades intermedias, debido a la mayor calificación de la fuerza laboral y a las diferencias existentes en la calidad educativa. Asimismo, la desigualdad en el acceso a servicios básicos y a oportunidades laborales tiene impacto directo en el desarrollo descentralizado y en un sistema integrado de ciudades.

Tabla 15

Tasa de Asistencia Escolar en el Perú-Educación Primaria

Edad simple/Sexo y ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ I Sem.
Total	93.7	94.0	93.3	93.0	91.6	92.4	91.9	93.4
Sexo								
Hombre	93.7	94.5	93.2	93.1	91.6	92.0	92.4	94.2
Mujer	93.7	93.5	93.3	93.0	91.7	92.8	91.3	92.5
Área de residencia								
Urbana	94.1	93.7	93.3	92.7	91.4	92.0	91.9	91.9
Rural	92.9	94.7	93.2	93.7	92.0	93.4	91.7	91.7
Lima Metropolitana y el Callao	94.5	93.3	92.7	92.8	90.0	92.1	91.0	

Nota. Adaptado de “Perú Estadísticas 2015,” por el INEI-Encuesta Nacional de Hogares, 2015a. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Con respecto al sector educación, la tasa de asistencia escolar en el Perú aún no alcanza el 100% de la población. En la Tabla 15, es posible apreciar que el indicador se encuentra en 93.4% (INEI, 2015). Sin embargo, la tasa de asistencia escolar decrece para la educación secundaria significativamente (ver Tabla 16), al alcanzar un valor de 84.3% con respecto al total de la población en dicha edad escolar. En este nivel se acentúa la diferencia entre el área urbana y rural, en donde las zonas rurales registran un nivel de 76.9% de asistencia escolar. Al respecto, es importante que la educación, tanto primaria como secundaria, alcance niveles de 100%, ya que es la educación básica la que debe contar todo ciudadano que busca acceder a mejores oportunidades laborales.

Tabla 16

Tasa de Asistencia Escolar en el Perú-Educación Secundaria

Edad simple/Sexo y ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ I Sem.
Total	75.5	77.5	78.5	79.6	80.3	81.0	82.3	84.3
Sexo								
Hombre	75.2	77.7	78.0	78.6	80.4	80.2	81.8	84.0
Mujer	75.8	77.3	79.0	80.6	80.3	81.9	82.8	84.6
Área de residencia								
Urbana	82.1	84.0	84.1	84.8	85.2	85.7	86.3	87.7
Rural	62.8	65.0	67.1	69.0	69.9	71.2	73.6	76.9
Lima Metropolitana y Callao	86.6	86.4	84.4	85.6	87.0	85.7	87.1	

Nota. Adaptado de "Perú Estadísticas 2015," por el INEI-Encuesta Nacional de Hogares, 2015a. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf

Por su parte, en el sector salud, se puede resaltar que el 71.8% de la población cuenta con un seguro de salud (ver Tabla 17), tasa que aún es baja considerando que todos los peruanos deberían tener acceso a la salud pública. La cobertura de ESSALUD es de 25.7% de la población, situación que preocupa debido a la formalidad de los empleos en el país, debido a que cada empleado en planilla debería encontrarse afiliado a ESSALUD; sin embargo, este indicador aún no refleja dicha realidad.

Tabla 17

Perú: Población con Algún Seguro de Salud según Tipo de Seguro

Tipos de seguro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015P/I Sem.
Con seguro de Salud	53,7	60,5	63,5	64,5	61,9	65,5	69,0	71,8
Únicamente ESSALUD	20,1	21,2	21,6	22,7	24,4	24,4	24,6	25,7
Únicamente SIS	28,1	33,8	36,3	36,1	31,4	35,3	39,0	40,0
Con otros seguros	5,5	5,6	5,5	5,7	6,1	5,8	5,4	6,1

Nota. Adaptado de “Perú Estadísticas 2015,” por el INEI-Encuesta Nacional de Hogares, 2015a. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Por otro lado, en la Figura 24, se resalta el hecho de que, en las zonas rurales, exista un mayor nivel de aseguramiento en salud, a diferencia de la zona urbana. Según el INEI (2015), en el Callao, el 75.1% de la población cuenta con algún seguro de salud, indicador superior incluso al de Lima, que cuenta con una tasa de 67.6%.

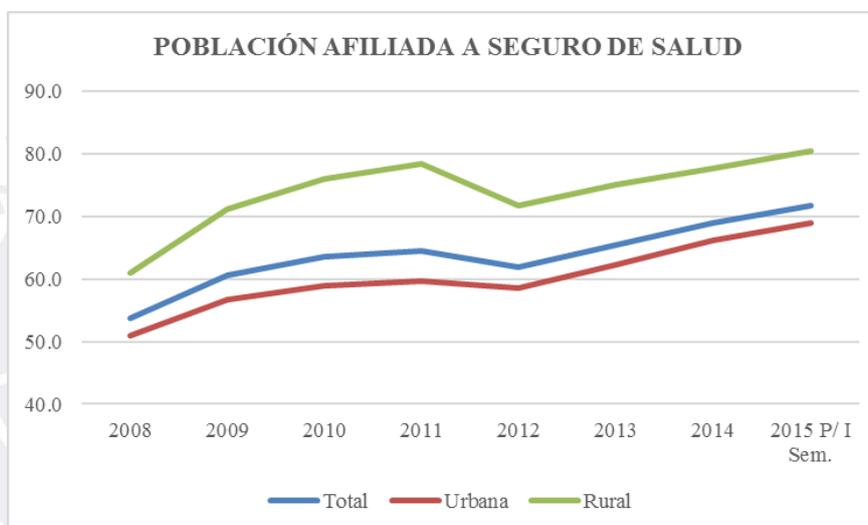


Figura 24. Población afiliada a algún seguro de salud, según ámbito geográfico. Tomado de “Perú Estadísticas 2015,” por el INEI-Encuesta Nacional de Hogares, 2015a. Recuperado el 18 de octubre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

De acuerdo con Jahan (2015), la fuente del desarrollo humano es el trabajo, ya que este permitirá a los ciudadanos contar con estabilidad económica y a la sociedad y al país crecer de manera equitativa, con reducción de pobreza e igualdad de género. El Perú se ubica en el puesto 84 del Índice de Desarrollo Humano, por lo que se encuentra en el rango de desarrollo humano alto (Jahan, 2015). Si bien el Perú ha realizado esfuerzos por reducir la desigualdad económica y de género, aún tiene aspectos por

mejorar. En ese sentido, para que los ciudadanos cuenten con iguales oportunidades, se debe desarrollar adecuadamente el sistema de educación y salud, cuya cobertura aún no alcanza a la totalidad de la población.

El Perú cuenta con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.5058 al año 2012, de acuerdo con las cifras del PNUD (2013). Por su parte, Lima registra un IDH de 0.6340, superior al que registra el Callao, con un valor de 0.5863.

La oportunidad que se puede identificar de este punto es la siguiente:

- Según el PNUD (2013), el Perú se encuentra en un nivel de desarrollo humano alto.

Las amenazas encontradas son las que se detallan a continuación:

- El nivel de educación en el país aún no alcanza a la totalidad de la población, situación que podría generar la importación de recurso humano calificado.
- La escasa cobertura en salud de la población resta competitividad al país, ya que demuestra la informalidad de los puestos de trabajo, que no otorgan un seguro de salud a sus trabajadores. Asimismo, el Estado tampoco es capaz de garantizar una cobertura a toda la población.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología se ha desarrollado a nivel mundial a gran velocidad en los últimos años; sin embargo, en algunas ciudades y países aún no son evidentes los beneficios que genera este acelerado desarrollo. La tecnología no ha generado iguales beneficios por dos motivos principales: (a) cerca del 60% de la población mundial aún no cuenta con acceso a internet (ver Figura 25), y (b) algunos riesgos han contrarrestado el efecto positivo de la tecnología (Banco Mundial, 2016). Sin el acceso a internet no se generaliza, los beneficios del desarrollo tecnológico generarán mayores brechas de desigualdad, debido a que habrá profesionales alineados al desarrollo digital, quienes

accederán a mejores puestos de trabajo en empresas globales, mientras que los que no cuenten con dicha preparación ni acceso a internet tendrán que competir por empleos poco remunerados.

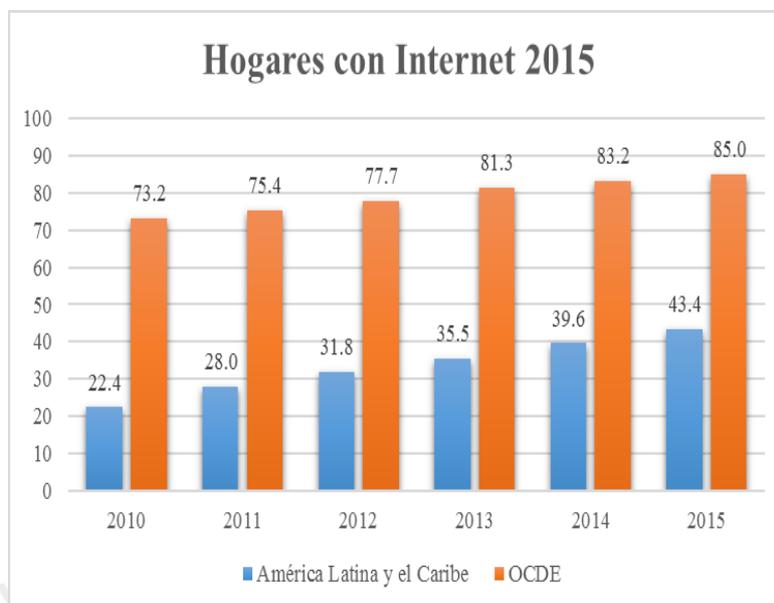


Figura 25. Porcentaje de hogares con internet, 2015.

Tomado de “Estado de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe 2016,” por la CEPAL, 2016, octubre. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/40528-estado-la-banda-ancha-america-latina-caribe-2016>.

En América Latina, el acceso a internet se ha incrementado en los últimos cinco años (ver Figura 26); sin embargo, aún existe una brecha amplia con respecto a los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es decir, a los países más desarrollados a nivel mundial. Los países con mayor cobertura de internet en Latinoamérica son Costa Rica, Uruguay y Chile (Rojas, Poveda, & Grimblatt, 2016). El Perú cuenta con aproximadamente un 23% de su población conectada a internet, situación que genera brechas de desigualdad entre la población.

El desarrollo tecnológico del país aún se encuentra en una etapa incipiente, debido a que, en la actualidad, aún no se ha logrado integrar la tecnología de manera transversal a los sectores público y privado y a la sociedad, situación clave para

conseguir el desarrollo de las ciudades. Las ciudades inteligentes del mundo de hoy se caracterizan por el desarrollo tecnológico y la innovación permanente en diferentes sectores económicos, donde el objetivo principal es la sostenibilidad a largo plazo y el bienestar de todos los agentes de la sociedad.

En el Perú, existe limitada conectividad en las diferentes ciudades, con excepción de Lima, debido al elevado costo que su uso representa. Esta situación señala un factor limitante para las empresas y familias, que tendrán inconvenientes para acceder a información y conocimiento, así como para llegar a clientes de mercados internos y externos (Banco Mundial, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú hasta el momento no realiza una adecuada gestión de la contaminación ambiental, sobre todo en zonas críticas como la sierra, donde la actividad minera, sobre todo la informal, realiza sus labores sin tomar precauciones sobre los pasivos ambientales que le generan al país. Un pasivo ambiental se define como aquellos restos, emisiones, efluentes o depósitos de residuos producto de las actividades mineras, que se encuentran en abandono y representan un riesgo inminente para la salud de la población y el ecosistema (Oblasser, 2016).

Asimismo, en Lima no se han tomado medidas para controlar la antigüedad del parque automotor, que, junto con la congestión vehicular, constituye uno de los principales problemas ambientales para la capital. Si bien el país ha suscrito acuerdos multilaterales sobre medio ambiente (ver Tabla 18), aún no hay evidencia de una mejora sustancial en los niveles de contaminación que registra el país.

Por otro lado, al no haber normativas ni lineamientos estrictos sobre regulación ambiental, las empresas no encuentran incentivos para ser más sustentables ambientalmente, y prueba de ello es el escaso número de empresa que certifican bajo los

estándares internacionales sobre medio ambiente, ISO 14001 (ver Figura 24). En ese sentido, es importante resaltar la brecha existente con Chile, en donde sí existe un número mucho mayor de empresas certificadas.

Tabla 18

Acuerdos Multilaterales Ambientales del Perú

	Año de ratificación, aceptación o aprobación
Ramsar	1992
Patrimonio/Heritage	1982
CITES	1975
Especies migratorias/CMS	1997
Viena/Vienna	1985
Diversidad biológica/Biological diversity	1992
Cambio Climático/UNFCCC	1992
Desertificación/UNCCD	1994
Kyoto	1998
Rotterdam	1998
Cartagena	2000
Estocolmo/Stockholm	2001

Nota. Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe-Perú 2016. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo,” por la CEPAL, 2015a. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf.

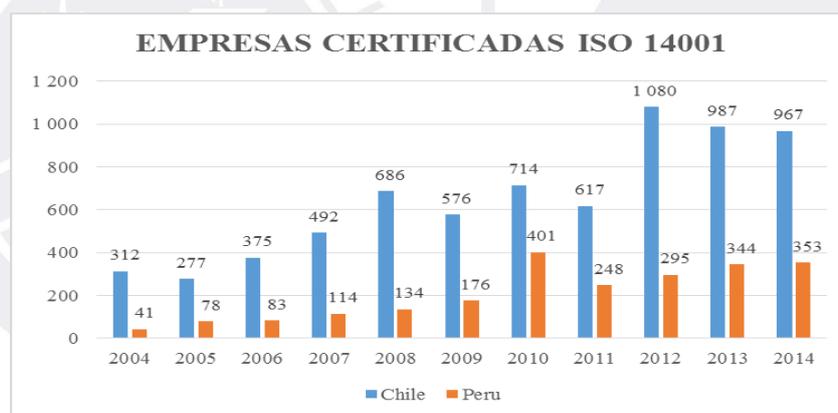


Figura 26. Número de empresas certificadas con ISO 14001.

Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe-Perú 2016. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo,” por la CEPAL, 2015a. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf.

Para que el país pueda lograr un mayor nivel de competitividad a nivel mundial, que sea sostenible en el tiempo, debe abordar la gestión medio ambiental, de modo que le permita convertirse en una ventaja competitiva. Cabe resaltar que la tendencia a nivel mundial de las inversiones futuras será en proyectos ecosostenibles, capaces de generar desarrollo para las ciudades; sin embargo, si el Estado no plantea medidas que fomenten

el cuidado del medio ambiente, el país seguirá relegado de la agenda medioambiental mundial.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite identificar y evaluar las principales variables provenientes del análisis PESTE (D'Alessio, 2015). Estas variables son los factores determinantes para el éxito, resumidos en oportunidades y amenazas, las que deberán ser calificadas para que las organizaciones puedan evaluar si están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas que poseen. Se identifican, para el Callao, 13 factores clave de éxito, de los cuales siete pertenecen a oportunidades y seis a amenazas (ver Tabla 19). La evaluación de la MEFE del Callao tiene una puntuación de 2.01, lo cual demuestra que la Provincia Constitucional del Callao responde de manera moderada a estos factores, y, por lo tanto, es posible concluir que no están capitalizando todas sus oportunidades y tampoco están evitando las amenazas externas.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor*	Ponderación
Oportunidades			
Crecimiento económico del Perú	0.13	3	0.39
Desarrollo portuario, aeroportuario y actividades relacionadas	0.10	2	0.2
Firma de tratados comerciales internacionales	0.10	3	0.3
Interés mundial por el turismo y la gastronomía	0.07	2	0.14
Aprovechamiento de los recursos naturales	0.06	2	0.12
Ubicación estratégica para la inversión en proyectos de desarrollo industrial	0.05	1	0.05
Interés en fuentes de energía renovables	0.05	1	0.05
Subtotal	0.56		1.25
Amenazas			
Alta vulnerabilidad ante desastres naturales	0.1	2	0.2
Deficiente nivel educativo	0.1	2	0.2
Deficiente Inversión en infraestructura	0.07	2	0.14
Baja inversión en Investigación y Desarrollo	0.05	2	0.1
Incremento de la inseguridad ciudadana	0.05	1	0.05
Niveles elevados de corrupción	0.04	1	0.04
Falta de planificación urbana	0.03	1	0.03
Subtotal	0.44		0.76
Total	1.00		2.01

*Valor: 4 = responde muy bien; 3 = responde bien; 2 = responde promedio; y 1 = responde mal.

3.5 La Provincia Constitucional del Callao y sus Competidores

Porter (2015) indicó que existen cinco fuerzas que definen la estructura de una industria y moldean la competitividad. Por otro lado, todas las industrias parecen ser diferentes; sin embargo, todas ellas tienen características comunes que permiten analizar su rentabilidad, y, por lo tanto, el modelo de diamante de Porter puede emplearse para analizar cualquier industria.

3.5.1 Condición de los factores

La Provincia Constitucional del Callao tiene como principales factores de productividad la manufactura, los servicios de transporte y almacenamiento, así como el comercio como eje de desarrollo económico, teniendo como potencial el desarrollo de un eje industrial y comercial en alianza con la ciudad de Lima. Además, posee un patrimonio histórico monumental en La Punta y en Callao Centro, y el potencial turístico recreacional como los Humedales de Ventanilla con una variedad de aves.

La principal desventaja sería el sistema de aguas residuales. El sistema de alcantarillado de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) recolecta las aguas residuales a través de los colectores, que son vertidos al mar; las redes pasan principalmente por el Callao, son antiguas y estarían en mal estado. La planta de tratamiento de Ventanilla está saturada y se requiere ampliar para un adecuado tratamiento de las aguas residuales (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2011).

Además, posee una riqueza hidrobiológica en un ecosistema marino y costero de alta riqueza biológica. El Callao representa 11% del desembarque nacional de recursos hidrobiológicos marítimos, y, de ello, el 23% sería para consumo humano directo y el resto sería de consumo indirecto (Ministerio de la Producción, s. a.). La producción de consumo directo en el Callao es mayor al total nacional, que solo representa el 10%, de

allí que tiene como principal centro de comercialización el Terminal Pesquero del Callao (Ministerio de la Producción, s. a.).

3.5.2 Condiciones de la demanda

Las clases media y media baja predominan en la región (ver Figura 27) y ascienden al 62.3% del nivel socioeconómico BC (APEIM, 2016).

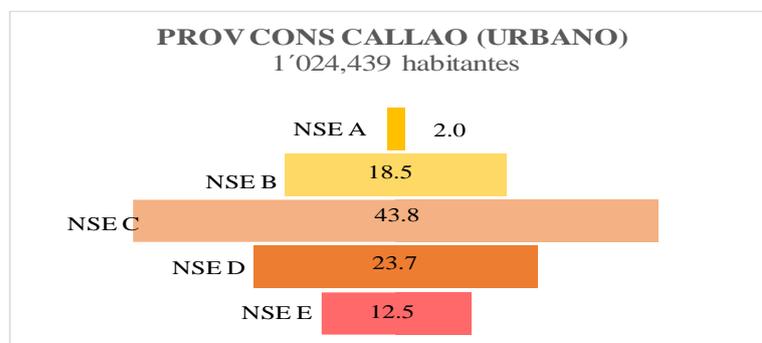


Figura 27. Niveles socioeconómicos de la población del Callao. Adaptado “Niveles socioeconómicos 2016,” por APEIM, 2016. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Asimismo, según el Índice de Progreso Social, el Callao se encuentra en el séptimo lugar en el *ranking*; y, en cuanto a necesidades básicas, agua y saneamiento, vivienda e información se encuentra entre los primeros lugares; sin embargo, en bienestar, estaría por debajo del promedio, y esto se debe a un menor nivel de acceso a la educación y la salud, así como al manejo de los recursos medioambientales. En cuanto a salud y bienestar, así como sostenibilidad, la región aparece en el último lugar, lo cual tiene que ver con el acceso a los servicios de salud de calidad.

3.5.3 Sectores afines y auxiliares

En la Provincia Constitucional del Callao, uno de los sectores económicos más relevantes es la Manufactura (ver Tabla 20). En este existen aproximadamente 1,450 empresas registradas en el Directorio, donde predominan las microempresas con menos de 10 trabajadores. A su vez, existen empresas grandes de diversos sectores productivos, desde alimentos, electrodomésticos, frenos, colchones y pinturas. Por ello,

la región es un importante eje industrial no solo para el abastecimiento local, sino también para las exportaciones.

Tabla 20

Cantidad de Empresas de Manufactura en la Provincia Constitucional del Callao

Empresas con menos de 10 trabajadores	1272
Empresas con más de 10 trabajadores	119
Empresas con más de 100 trabajadores	49
Empresas con 500 a más trabajadores	10

Nota. Tomado de “Dirección de Empresas,” por el Gobierno Regional del Callao, 2015a. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de http://empresas.regioncallao.gob.pe/contenidos/fileCapacitaciones/DIRECTORIO_2010.pdf

3.5.4 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas en el Callao

La estructura actual de la región requiere una ampliación y mejoramiento de la plataforma logística en exportaciones. Asimismo, en infraestructura, se requiere la ampliación de los servicios aeroportuarios, así como la ampliación del muelle norte del Callao, proyectos de ampliación y mejoramiento de la plataforma logística de exportación y otros.

Otro de los temas pendientes es mejorar la estructura vial deficiente para mejorar la dinámica comercial, esto en coordinación con la Región Lima, para lograr un adecuado sistema vial. Para ello, se deberán desarrollar corredores de transporte de carga que puedan unir puntos extremos de atracción y generación de viajes. En ese sentido, en el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao 2035, propuesto por el Instituto Metropolitano de Planificación ([IMP], 2013), se plantea desarrollar la Vía Expresa Santa Rosa, que se conectaría a las Vía Expresa de Gambeta y a Faucett para acceder a la ampliación del aeropuerto, y la Vía Expresa de Faucett con paso a desnivel para conectar el aeropuerto con la zona industrial del Callao.

3.6 La Provincia Constitucional del Callao y sus Referentes

La Provincia Constitucional del Callao cuenta con una ubicación estratégica y potencial necesario para poder desarrollarse y constituirse en una ciudad inteligente, con lo cual se obtendrá una ventaja competitiva con respecto a otras ciudades similares de

América o del resto del mundo. Se han identificado otras ciudades con características similares en tamaño, ubicación y posicionamiento en su continente. Una ciudad que se ha identificado y servirá de base para evaluar la brecha existente es la ciudad de Singapur, dado que la capital de la República de Singapur es considerada como una ciudad-Estado del sudeste asiático (ver Figura 28). Fundada como una colonia comercial británica en 1819, desde su independencia, en el año de 1963, se ha convertido en una de las ciudades más prósperas del mundo y cuenta con el puerto más activo del mundo.

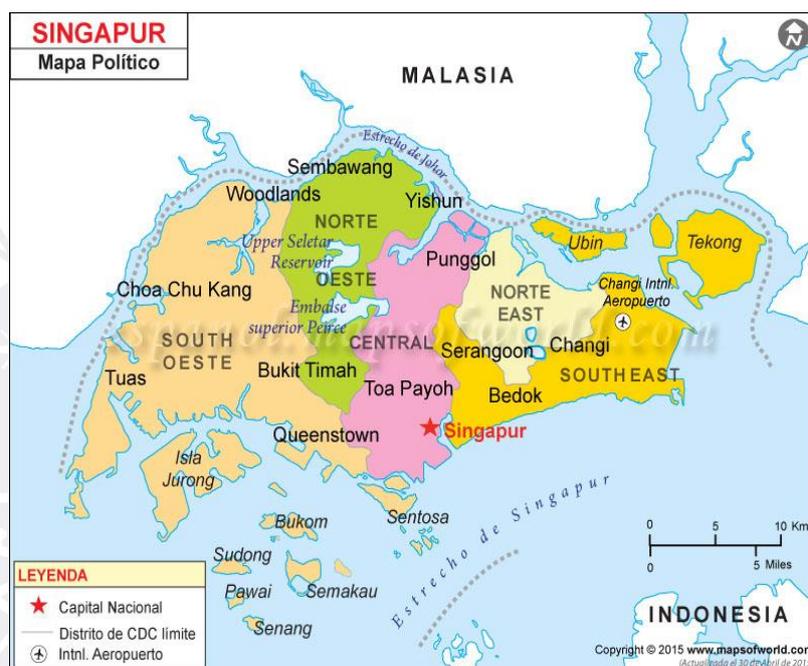


Figura 28. Mapa político de Singapur. Tomado de “Singapur Mapa,” por Mapas del Mundo, 2015. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/asia/singapur/>.

Singapur es una de las principales ciudades globales y uno de los centros más importantes del comercio mundial, y cuenta con el tercer mayor centro financiero y el segundo puerto que más mercancías transporta. La economía globalizada y diversificada de Singapur depende especialmente del comercio y del sector manufacturero. En términos de paridad de poder adquisitivo, Singapur es el tercer país con mayor renta per cápita del mundo, además de figurar entre los primeros países en las listas

internacionales de educación, sanidad, tecnología, gobernanza, gestión pública, transporte, transparencia política, y competitividad económica.

Singapur, políticamente, está organizada por cinco Concejos de Desarrollo Comunitario. Asimismo, cuenta con una superficie de 707 km², una población de 5'469,700 habitantes (censo 2014) y con una densidad demográfica de 7,680 hab./km². Por otro lado, según el IDH, elaborado por la Naciones Unidas para el Desarrollo, tiene el valor de 0.912 en el año 2015, y ocupa el puesto 11 a nivel mundial.

La economía de Singapur depende principalmente de las exportaciones e importaciones, especialmente del sector electrónico e industrial. Cabe indicar que el sector manufacturero constituye más del 25% del PIB, y, asimismo la refinería petrolera más grande de Asia se encuentra en Singapur.

Singapur cuenta con el puerto marítimo que maneja mayor volumen de carga anual, tanto en tonelaje como en número de contenedores del mundo. En adición, es un destino turístico de gran acogida, y el turismo es uno de los sectores económicos más grandes del país: aproximadamente 10,2 millones de turistas visitaron el país en 2012. El distrito comercial de Orchard Road es una de las atracciones más famosas que ofrece Singapur. Para atraer a más visitantes, el Gobierno decidió, en 2005, legalizar el juego y permitir que se construyeran casinos o centros turísticos integrados en la zona de Marina South y la isla de Sentosa. El Gobierno dio apoyo en otorgar permisos para acondicionar fachadas de edificios y que puedan competir con Bangkok, Hong Kong, Tokio y Shangai. Asimismo, se ha promovido la comida como elemento de la atracción de Singapur, por lo cual se organiza el Singapur Food Festival en el mes de julio.

Por otro lado, Singapur cuenta con una política de restricción de uso de vehículos motorizados, debido a que la ciudad tiene una elevada población, y el

Gobierno busca controlar la contaminación ambiental y congestión, para lo cual se ha dispuesto una tasa de impuesto vehicular equivalente al 150% del valor del mercado del vehículo y solo puede tener una antigüedad de 10 años. Por lo tanto, los residentes de Singapur viajan a pie, en bicicleta, en bus, en taxi y en tren.

Asimismo, Singapur es el punto de paso de muchas rutas comerciales marítimas y aéreas, y es considerado como el segundo puerto con más tráfico del mundo, después de Shanghai, con 1,150 millones de toneladas brutas y 23,2 millones de contenedores de veinte pies. En el comercio aéreo, Singapur es parada técnica para las rutas que van hacia Sidney y Londres, y cuenta con ocho aeropuertos, siendo el aeropuerto de Singapur Changi el principal que conecta alrededor de 80 aerolíneas con 200 ciudades en 68 países, y es considerado como uno de los mejores aeropuertos internacionales del mundo.

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

La MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades, y, por otro lado, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada, según lo manifestado por D'Alessio (2015). Se ha identificado que las ciudades de Santiago de Chile, Medellín y Buenos Aires son aquellos que presentan una competencia directa para la Provincia Constitucional del Callao. Estas tres ciudades ocupan los primeros lugares en Latinoamérica, del índice IESE *cities in motion* 2015, y, por este motivo, se ha elaborado la MPC (ver Tabla 21) con estas ciudades. Cabe indicar que, para la MPC, se han identificado 10 factores clave de éxito, los cuales son determinantes para el éxito de una ciudad inteligente, por lo que, entre los más importantes, se destacan: (a) Seguridad, (b) infraestructura portuaria, (c) vías terrestres integradas, a las cuales se les ha considerado un peso superior que al de los otros factores, dado su relevancia.

Asimismo, con respecto a los resultados de la matriz, la ciudad de Santiago de Chile es la que obtiene la mayor calificación (con 3.04), seguida de Buenos Aires (con 2.93), Medellín (con 2.52), y la Provincia Constitucional del Callao obtiene una calificación de 2.17, que la ubica por debajo de las ciudades competidoras y que demuestra que debe mejorar en varios aspectos con la finalidad de alcanzar la visión planteada.

Tabla 21

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia Constitucional del Callao

Factores claves de éxito	Peso	Prov. Cont. Callao		Santiago		Medellin		Buenos Aires	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura Portuaria	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Infraestructura Aerea	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
3 Vías terrestres integradas	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
4 Ubicación y características geograficas	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5 Seguridad	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
6 Areas de Expansión	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
7 Mano de Obra Capacitada	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40
8 Sistema de Información	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
9 Sistemas de Impacto Ambiental	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10 Salud y Educación	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
	1.00		2.17		3.04		2.52		2.93

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3a ed. México D. F., México: Pearson.

Por otro lado, para la elaboración de la MPR (ver Tabla 22), se debe considerar a las organizaciones de referencia (*benchmarking*) que tienen que estar en la misma industria o similares, pero no deben competir entre ellas, según lo manifestado por D’Alessio (2015). Se ha identificado a las ciudades de Singapur y Barcelona, y, luego de efectuar la ponderación respectiva, la ciudad de Singapur obtuvo la mejor calificación (con 3.94) y seguida por Barcelona (con 3.56).

3.8 Conclusiones

El análisis externo del Perú es el marco de referencia para desarrollar el planeamiento estratégico sobre el cual se desarrollará el análisis de la Provincia Constitucional del Callao. Este contribuirá a mejorar la calidad de vida y el desarrollo

sostenible, por lo que se identifican los intereses del país enmarcados en un contexto global y competitivo, que permita identificar los principales ejes de productividad del país como la minería, la construcción y la manufactura. Otro factor importante es identificar las oportunidades en el contexto de la demanda actual y las fuerzas del entorno que influyen el desarrollo y el crecimiento del país. Al respecto, el Perú está pasando por una etapa de crecimiento económico, con una mejor calificación crediticia y el crecimiento de la clase media, pero aún existen temas pendientes en la agenda nacional, como el crecimiento de las ciudades, la amenaza de los competidores, y el acceso a los servicios básicos.

La Provincia Constitucional del Callao se encontraría en una mejor situación a diferencia de otras regiones, porque mantiene la mayor cantidad de población económicamente activa, y su economía se basa en la manufactura y servicios principalmente logísticos, así como el comercio. Asimismo, posee la mayor concentración de clase media y es el punto de ingreso de las importaciones y exportaciones. Sin embargo, si se la compara con ciudades como Santiago como principal referente, se encuentra que aún existen aspectos clave por trabajar, como la seguridad, el cuidado del medio ambiente, la mano de obra calificada y las vías de acceso, y, de esta manera, se encontraron las oportunidades, clústeres y desafíos para la región.

Tabla 22

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de la Provincia Constitucional del Callao

Factores claves de éxito	Peso	Región Callao		Singapur		Barcelona	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura Portuaria	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2 Infraestructura Aerea	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Vías terrestres integradas	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
4 Ubicación y características geograficas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Seguridad	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
6 Areas de Expansión	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
7 Mano de Obra Capacitada	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
8 Sistema de Información	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
9 Sistemas de Impacto Ambiental	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
10 Salud y Educación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
	1.00		2.17		3.94		3.56

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’ Alessio, 2015, 3a ed. México D. F., México: Pearson.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La primera etapa del modelo secuencial del proceso estratégico implica también la evaluación de los factores internos de la organización, la cual se realiza a través del análisis AMOFHIT. Este análisis tiene como objetivo encontrar las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El gobernador regional del Callao es la máxima autoridad de la Provincia Constitucional del Callao, por lo que asume las funciones de ser el representante legal y titular del Pliego Presupuestal del Gobierno Regional, y desempeña su cargo a dedicación exclusiva, con solo la excepción de la actividad docente. El actual gobernador regional del Callao es el Sr. Félix Moreno, representante de la alianza electoral denominada “Chim Pum Callao”, quien, en las elecciones llevadas a cabo el año 2014, obtuvo el 39.66% de la votación general (Jurado Nacional de Elecciones [JNE], 2015).

De acuerdo con la Ley 27867, denominada “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”, publicada en el año 2002, los gobiernos regionales tienen una estructura orgánica básica conformada por: (a) un Consejo Regional, el cual es el órgano normativo y fiscalizador del gobierno regional, integrado por los consejeros regionales, los cuales son elegidos por sufragio directo por un periodo de cuatro años; (b) el gobernador regional, anteriormente llamado “presidente regional”, el cual es el órgano ejecutivo, y también es elegido por sufragio directo por un periodo de cuatro años; y (c) un Consejo de Coordinación Regional, el cual es un órgano consultivo y de

coordinación del gobierno regional con las municipalidades, conformado por los alcaldes provinciales y por los representantes de la sociedad civil.

La Provincia Constitucional del Callao cuenta con planes de corto, mediano y largo plazo. El Plan de Desarrollo Concertado 2011-2021 (PDC 2011-2021) (Gobierno, Regional del Callao, 2010) define cinco ejes de desarrollo: (a) superación de la pobreza y la desigualdad, (b) generación de capacidades, (c) gestión ambiental y ordenamiento territorial, (d) desarrollo de la ecoeficiencia y la competitividad, y (e) fortalecimiento de la gobernabilidad. Asimismo, el Gobierno Regional del Callao (2016c) desarrolló el Plan Operativo Institucional 2016 (POI 2016), el cual permite coordinar las actividades que son programadas por el gobierno regional, a través de sus unidades orgánicas y en el marco de los objetivos institucionales. Por otro lado, no desarrolló el Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual es un plan a mediano plazo; sin embargo, posee el Plan Programa Multianual de Inversión Pública (PMIP) 2015-2017 (Gobierno Regional del Callao, 2014).

Por otro lado, el diseño organizacional de la Provincia Constitucional del Callao posee un organigrama funcional (ver Figura 29) y, de acuerdo con el cuadro de asignación de personal, en esta institución laboran 359 personas. Asimismo, la organización de la Provincia Constitucional del Callao contiene 10 gerencias, y cada una de ellas está conformada por diversas oficinas, por lo que, en ese sentido, existe una oportunidad para que algunas de estas funciones puedan ser absorbidas o reunidas en una sola oficina, y también se debe analizar la posibilidad de tercerizar algunas actividades que realizan, como es el caso de la contabilidad. Cabe resaltar que el Gobierno Regional del Callao cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), elaborado en 2005 y modificado en 2011 con respecto a los requisitos mínimos necesarios para ocupar los cargos de confianza de la Gerencia Regional del Callao.

Asimismo, la Provincia Constitucional del Callao está conformada por seis distritos: (a) Callao, (b) Bellavista, (c) La Punta, (d) Carmen de La Legua-Reynoso, (e) La Perla, y (f) Ventanilla, y, últimamente, se ha integrado el distrito de Mi Perú. Las municipalidades también son denominadas como gobiernos locales, que son entidades básicas y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, intereses propios de la comunidad y promotores del desarrollo local. Para lograr estos objetivos, todos los distritos de la Provincia Constitucional del Callao cuentan con el MOF, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), estamentos amparados mediante la Ley 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

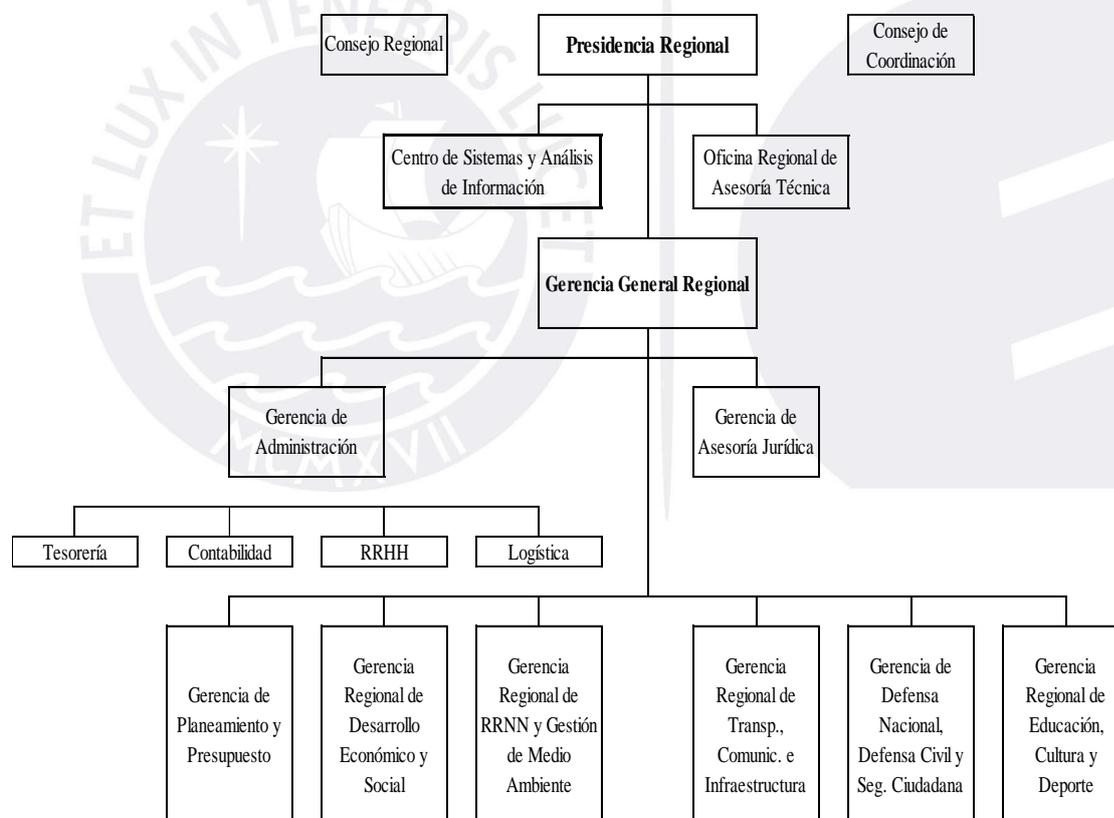


Figura 29. Organigrama de la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de “Organigrama de la Provincia Constitucional del Callao,” por el Gobierno Regional del Callao, 2015d. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de <http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/>

Finalmente, las fortalezas detectadas en el Callao son: (a) democracia: las autoridades locales son elegidas democráticamente; y (b) planeamiento estratégico: existen planes de desarrollo a largo, mediano y corto plazo; y, por otro lado, es posible mencionar las siguientes debilidades: (a) corrupción: autoridades regionales y distritales actuales y pasadas han sido denunciadas e investigadas por la Fiscalía por distintos delitos, como lavado de activos, interceptación telefónica ilegal, y peculado, entre otros; (b) altos niveles de burocracia; y (c) falta de políticas que vinculen el planeamiento con el acceso al transporte público y zonas de trabajo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Oficina de Imagen Institucional y Protocolo del Gobierno Regional del Callao es el órgano de apoyo encargado de desarrollar estrategias de imagen, protocolo, relaciones públicas y prensa del gobierno regional. En ese sentido, tiene a su cargo comunicar y difundir los logros alcanzados y las actividades ejecutadas por esta organización.

Para lograr estos objetivos, utiliza diferentes medios de comunicación masivos y, en lo que va del año, tiene un presupuesto de \$1.3 millones. El medio más utilizado por la región fue el medio impreso, en los que comunicó las obras realizadas, como la ampliación de la Costa Verde (con una inversión de \$106,000 en revistas y diarios, así como obras por impuesto, cuyo monto de inversión ascendió a \$30.5 mil. Otro motivo de relevancia en la comunicación impresa fue la seguridad ciudadana. Al respecto, se difundieron noticias sobre más policías, motocicletas, camionetas, puestos de seguridad, lo que significó una mayor inversión de \$327,000. A nivel cultural, el evento con mayor difusión fue el Chim Pum Callao, evento de salsa difundido en Radio y TV, que representó \$179,000 de inversión.

Asimismo, dentro de la región, la Municipalidad del Callao tuvo una menor inversión de \$458,000 para los temas tributarios, así como para el aniversario del Callao, con un evento de salsa y comunicados en general (ver Tabla 23).

Tabla 23

Inversión Publicitaria de Enero a Octubre de 2016

Tarifa Impresa Bruta (en USD)	Total	Diarios	Revista	TV	Radio	Exteriores
Gobierno Regional Callao	1,267,211	885,022	21,366	116,385	89,238	155,200
Municipalidad del Callao	457,627				51,427	406,200
Municipalidad de Bellavista	336	336				
Municipalidad de La Punta	3,838	3,838				
Municipalidad de La Perla	60,800					60,800
Municipalidad de Ventanilla	2,925	2,925				

Tomado de "Consolidado Mensual del 01 de Enero al 31 de Octubre," por Kantar Ibope Media, 2016.

De acuerdo con el INEI (2016c), a junio de 2015, la Provincia Constitucional del Callao tuvo una población de 1'010,315 habitantes, de los cuales el 50.22% son mujeres y los hombres representan el 49.78%. Asimismo, el 65.3% de los habitantes pertenecen a una población joven a adulto, comprendidos entre los 15 y los 59 años. Por otro lado, la distribución de la población de la Provincia Constitucional del Callao por distrito es de la siguiente manera: 40.27% vive en el Callao; 42.39%, en Ventanilla; 7.11%, en Bellavista; 5.82, en La Perla; 4.07%, en Carmen de La Legua-Reynoso; y 0.34%, en La Punta (ver Figura 30). Durante el año 2014, el 99.7% de la población de la Provincia Constitucional del Callao contaba con alumbrado eléctrico por red pública; el 60.5% de hogares utilizaba gas para cocinar; y el 70.4% tenía viviendas propias, de los cuales el 80.5% posee títulos de propiedad (INEI, 2015).

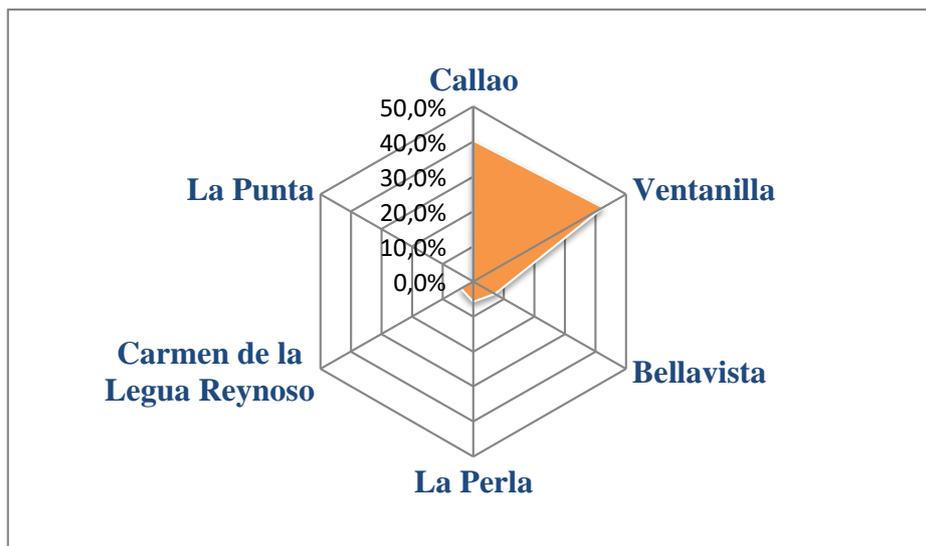


Figura 30. Población de la Provincia Constitucional del Callao al 30 de junio de 2015. Tomado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según Departamento, Provincia y Distrito,” por el INEI, 2015b. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

Por otro lado, el Gobierno Regional del Callao brinda diversos servicios a la comunidad, algunos son de carácter exclusivos y otros son compartidos. Entre los servicios que proporciona de manera exclusiva, se tienen: (a) limpieza pública; (b) mantenimiento de parques, jardines y calles; (c) celebración de matrimonios; (d) promueve y ejecuta inversiones públicas de carácter regional en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos; y (e) administra y adjudica los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del estado, entre otros. Por otro lado, los servicios que brinda de manera compartida son: (a) educación, gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria; (b) salud pública; (c) seguridad ciudadana; (d) difusión de la cultura; y (e) desarrollo sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental, entre otros.

Con respecto a la seguridad, durante 2015, existían en el Callao 22 comisarías y 1,082 policías, de los cuales el 12.5% realizaban labores administrativas, mientras que el 87.5% realizaba labores de campo, y, asimismo, contaba con 905 serenos (INEI,

2015). Para el año 2014, se produjeron 4,069 accidentes de tránsito, de los cuales 42 fueron fatales, 2,264 fueron no fatales y 1,763 solo con daños materiales (INEI, 2015).

En agosto de 2012, se inauguró en la Provincia Constitucional del Callao el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), el cual es un centro de atención integral, donde un conjunto de entidades públicas se han unido para brindar a los ciudadanos la facilidad de realizar diversos trámites, tales como: (a) inscripción, expedición y duplicado de documento nacional de identidad (DNI); (b) inscripción, expedición y duplicados de partida de nacimiento; (c) expedición del certificado de antecedentes penales, policiales y judiciales; (d) expedición del récord de conducir; (e) emisión y revalidación de pasaporte; (f) búsqueda y reserva de nombre de persona jurídica; (g) afiliación al Sistema Integral de Salud (SIS); (h) protección al consumidor; (i) obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC) y clave SOL, entre otros.

La Provincia Constitucional del Callao también cuenta con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el cual es un documento de gestión que contiene toda la información relacionada con los requisitos y el pago por los derechos de tramitación para los diferentes procedimientos que la Provincia Constitucional del Callao realiza.

Finalmente, la Provincia Constitucional del Callao posee la siguiente fortaleza: (a) elevada población juvenil y adulta; y sus debilidades son las siguientes: (a) escasas comisarías y policías, y (b) bajo niveles de seguridad, debido a la alta proliferación de pandillas juveniles, accidentes de tránsito y asesinatos, así como a la comercialización de drogas.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Gobierno Regional del Callao brinda a la comunidad servicios de carácter exclusivo y compartido. Los principales servicios que proporciona son: (a) educación,

(b) salud, (c) limpieza, (d) mantenimiento de áreas verdes, y (e) mantenimientos de pistas y veredas, entre otros. Por otro lado, dentro de la jurisdicción de la Provincia Constitucional del Callao, se realizan diversas actividades económicas, siendo las más importantes el comercio, la industria manufacturera, y transporte y almacenamiento. Durante el año 2015, en la Provincia Constitucional del Callao existían 67,633 empresas, 7.8% más que en el año 2014. El 44.8% de estas empresas están en el rubro de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas; el 10.0% realizó actividades de servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial; las industrias manufactureras representan el 7.9%; y 7.1% realiza actividades de alojamiento y de servicios de comidas (INEI, 2016c). Finalmente, es necesario mejorar la calidad de los recursos que existen en la región, para así elevar la productividad en todas las actividades económicas que se desarrollan.

Una de las responsabilidades de la Provincia Constitucional del Callao es gestionar los servicios educativos de niveles inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria. Para el año 2015, la región contaba con una población escolar de 204,376 alumnos, y 1,390 instituciones educativas que brindan educación en los niveles inicial, primaria y secundaria. Las instituciones públicas representaban el 26.5% del total de instituciones educativas y albergaban al 61.5% de los estudiantes (Municipalidad Provincial del Callao, 2016). Entre los años 2014 y 2015, se incrementó la asistencia escolar en los niveles inicial y primaria, al pasar de 83.7% a 86.0% en el nivel inicial, y de 86.3% a 87.4% en el nivel primaria. Asimismo, aumentó la asistencia escolar de los adolescentes a educación secundaria cuyo porcentaje fue de 88.3% en el año 2014 y 90.7% en el año 2015. Por otro lado, al año 2015, el analfabetismo de la población de 15 y más años de edad era de 2.1% (INEI, 2016, 12 de abril).

Con respecto a la prestación de servicios de salud, existen 59 establecimientos de salud en la Provincia Constitucional del Callao, de los cuales 36 centros tienen categoría I-2; 10 establecimientos son de categoría I-3; 6, de categoría I-4; y 5 hospitales con categoría II-1, II-2, II-E, III-1 y III-2 (Municipalidad Provincial del Callao, 2016). Para el año 2015, el 76.7% de la población contaba con algún seguro de salud, mientras que el 23.3% no tiene acceso a este servicio, y la mayoría de esta población reside en los distritos de Mi Perú, Ventanilla y Callao (INEI, 2016, 12 de abril).

El AIJCH es el principal centro aéreo comercial del Perú, brinda servicios de transporte de pasajeros y de carga, tanto a nivel nacional como internacional. El aeropuerto fue concesionado el año 2001 por 30 años a la empresa Lima Airport Partners (LAP). Durante el año 2015, en el Perú se movilizaron 18'223,965 personas, 9.26% más que lo reportado el año 2014, de las cuales 8'211,059 corresponden a pasajeros internacionales y 10'012,906 a pasajeros nacionales (MTC, 2016). Asimismo, durante el año 2015, se trasladaron vía aérea aproximadamente 345,000 toneladas correspondiente a carga y correo, de las cuales el 90.29% pertenece a carga internacional y 9.71% a carga nacional. El AIJCH, durante el mismo año, trasladó a 17'112,536 pasajeros, que equivalen al 93.9% del total nacional, y, asimismo, transportó el 87.2% de la carga peruana y movilizó 166,388 aeronaves (LAP, 2015). Por otro lado, en 2015, la consultora Skytrax Research, especializada en estudios de mercado en temas aeroportuarios, otorgó al AIJCH el premio al mejor aeropuerto de Sudamérica. Sin embargo, aún sigue pendiente la construcción de la segunda pista de aterrizaje del mencionado aeropuerto, debido a que el Estado no ha cumplido con la entrega a LAP de los terrenos necesarios para esta obra. Esto provocará que el AIJCH pierda competitividad frente a otros aeropuertos de la región, tales como el aeropuerto

de Santiago de Chile; el terminal de Tocumén, en la ciudad de Panamá; y el Dorado, en Bogotá. Estos aeropuertos estarían totalmente ampliados y operativos para el año 2019, mientras que el AIJCH recién lo estaría en el año 2023 (Aeropuerto Jorge Chávez podría quedar rezagado en Sudamérica, 2016, 7 de mayo).

En la Provincia Constitucional del Callao, está ubicado el Terminal Portuario del Callao (TPC), el cual es el principal puerto del Perú; en el año 2014, movilizó el 89.7% del tráfico nacional de contenedores (CEPAL, 2015b). El TPC es un puerto multipropósito, pues en este se desarrollan actividades de transporte de contenedores, carga general, y concentrado de minerales y Crucero. El TPC tiene un calado de 16 m, lo que le permite recibir naves que transportan hasta 15,000 TEU (acrónimo de Twenty-foot Equivalent Unit). Durante el año 2015, en el TPC, se transportaron 1'900,444 TEU, lo que representó una disminución de 4.6% respecto al año anterior, ubicándolo en el sexto puesto con mayor movimiento de contenedores en América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015c). Asimismo, ocupa el tercer lugar con mayor movimiento de contenedores en la Costa Oeste de Latinoamérica y el primer lugar de la Costa Oeste de América del Sur.

Actualmente, el TPC tiene tres concesiones que son operadas por DP World Callao, APM Terminals y Transportadora Callao, las cuales responden a la Autoridad Portuaria Nacional (APN). El Terminal de Contenedores-Muelle Sur se entregó en concesión en el año 2006 por un plazo de 30 años a DP World Callao e inició sus operaciones en mayo de 2010, y, asimismo, el Terminal Norte Multipropósito fue entregado en concesión a APM Terminals en el año 2011 por un plazo de 30 años y, finalmente, en el año 2011, la APN entregó en concesión al Consorcio Transportadora Callao el Terminal de Embarque de Concentrado de Minerales Muelle Centro por 20 años (APN, 2012). El TPC, debido a su ubicación estratégica, tiene la oportunidad de

convertirse en un puerto de primer nivel; sin embargo, su desarrollo está limitado por su entorno urbano cercano, por la saturación de las vías de acceso, por los altos niveles de inseguridad, así como por la deficiente inversión en infraestructura. Se deben realizar las inversiones necesarias para que el TPC pueda absorber el crecimiento proyectado del comercio exterior, la expansión del Canal de Panamá y el intercambio con países del Asia. Estas inversiones deben enfocarse en mejorar las debilidades que hoy presenta el puerto e invertir en ampliar los tres terminales portuarios, adquirir nuevas grúas pórtico y de patio, y mejorar el despacho aduanero.

En cuanto a la industria manufacturera, una de las empresas más importantes en este sector es Servicios Industriales de la Marina S. A. (SIMA S. A.), la cual es una empresa estatal de derecho privado, reconocida a nivel internacional, que participa en la industria naval y metalmecánica. Su sede principal se encuentra en la Provincia Constitucional del Callao; sin embargo, también tiene otros centros de operaciones en las ciudades de Chimbote e Iquitos. Las principales construcciones navales que desarrolla SIMA son: (a) remolcadores, (b) pesqueros, (c) lanchas de transporte, (d) unidades navales, y (e) buque alto bordo, entre otras embarcaciones. Con respecto a los productos de metalmecánica que desarrollan, es posible mencionar la construcción de puentes de acero, compuertas, tuberías de presión y estructuras diversas. Por otro lado, SIMA S. A. también brinda servicios de instalación, reparación, y mantenimiento en las áreas de electricidad, electrónica, mecánica, sensores, hidráulica, armas menores a empresas vinculadas a la industria naval, metalmecánica y seguridad principalmente (SIMA, 2016).

En la Provincia Constitucional del Callao, también existen empresas especializadas en operaciones logísticas, las que se caracterizan por su alto grado de integración, que les permite atender las necesidades logísticas de toda la cadena de

suministros de sus clientes en los sectores de comercio exterior, centros de distribución, agentes de carga, y líneas navieras entre otras. Todas las soluciones combinan los servicios de gestión de productos para importación y exportación, transporte, almacenamiento, servicios de valor agregado, y distribución. Entre los principales operadores logísticos ubicados en el Callao, destacan Neptunia, Ransa y el Grupo Transmeridian. Por otro lado, la actividad comercial en la Provincia Constitucional del Callao se desarrolla desde en pequeñas tiendas, ubicadas en los barrios, hasta en centros comerciales, tales como Minka, Mall Aventura Plaza, Outlet Faucett, Centro Comercial Open Plaza, Centro Comercial Aeroexportador, y Lima Cargo City.

Las principales fortalezas del Callao son las siguientes: (a) ubicación estratégica en el Perú y el Pacífico Sur; (b) AIJCH, el cual es el principal aeropuerto del Perú; (c) TPC; (d) industria naviera; y (e) presencia de importantes operadores logísticos. Por otro lado, las debilidades que presenta el Callao son: (a) deficiente infraestructura básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente y educativa; (b) débil desarrollo turístico; y (c) baja calidad educativa.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con el Estado de Gestión presentado por el Gobierno Regional del Callao (2015b), los ingresos de 2015 fueron de aproximadamente S/289.7 millones, que representan una disminución de 15.45% respecto al periodo 2014 (ver Tabla 24). Por otro lado, los costos y gastos reportados fueron de S/158.4 millones, lo cual representa un incremento de 6.47% comparado con el año 2014. La categoría de traspasos y remesas recibidas aporta el 95.6% de todos los ingresos (ver Figura 31), este ítem está conformado principalmente por las rentas de aduanas, y, en menor medida, por el canon pesquero y traspasos del tesoro público. Entre los gastos más importantes al año 2015, se encuentra el rubro de bienes y servicios, que representa el 50.98% del total de gastos,

seguido de gastos del personal, que equivale al 25.92% del total (Gobierno Regional del Callao, 2015b).

Tabla 24

Estado de Gestión del Gobierno Regional del Callao

Ingresos	2012	2013	2014	2015
Ingresos no tributarios	4'125,560	4'533,332	5'776,919	7'125,295
Trasposos y remesas recibidas	293'684,298	351'116,788	309'955,779	276'798,518
Donaciones y transferencias recibidas	70'373,055	74'166,101	6'409,540	220,000
Ingresos financieros	34,328	32,805	367,447	523,996
Otros ingresos	39'416,461	12'547,191	20'092,581	5'019,530
Total ingresos	407'633,702	442'396,217	342'602,266	289'687,340
Costos y gastos				
Gastos en bienes y servicios	-99,191,210	-94,974,065	-78,398,307	-80,767,607
Gastos de personal	-35,415,423	-38,489,488	-38,822,345	-41,062,679
Gastos por pen. Prest. y asistencia social	-4,628,633	-5,313,183	-4,466,875	-4,577,299
Donaciones y transferencias otorgadas	-1,763,505	-1,100,000	-502,905	0
Estimaciones y provisiones del ejercicio	-10,916,849	-33,768,819	-20,805,978	-29,292,389
Gastos financieros	-1,503,786	-3,371,862	-108,939	-151,671
Otros gastos	-26,546,553	-8,790,314	-5,697,318	-2,572,443
Total costos y gastos	-179,965,959	-185,807,731	-148,802,666	-158,424,087
Resultado del ejercicio	227,667,743	256,588,486	193,799,600	131,263,253

Nota. Tomado de "Estados de Situación Financiera y estados de gestión de la sede central," por el Gobierno Regional del Callao, 2015b. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de <http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=estaFinaBalaGene&pagina=0&parte=0>

Por otro lado, el estado de situación financiera de 2015 muestra que los activos de la Provincia Constitucional del Callao ascienden aproximadamente a S/3,438 millones (ver Tabla 25), que representa un incremento de 29.62% respecto al periodo 2014. La propiedad, planta y equipo son el 92.67% de los activos totales, e incluye el valor de los inmuebles, tales como edificios, estructuras y las construcciones, el valor de los terrenos, así como el valor de bienes como vehículos, equipos, muebles, y otros.

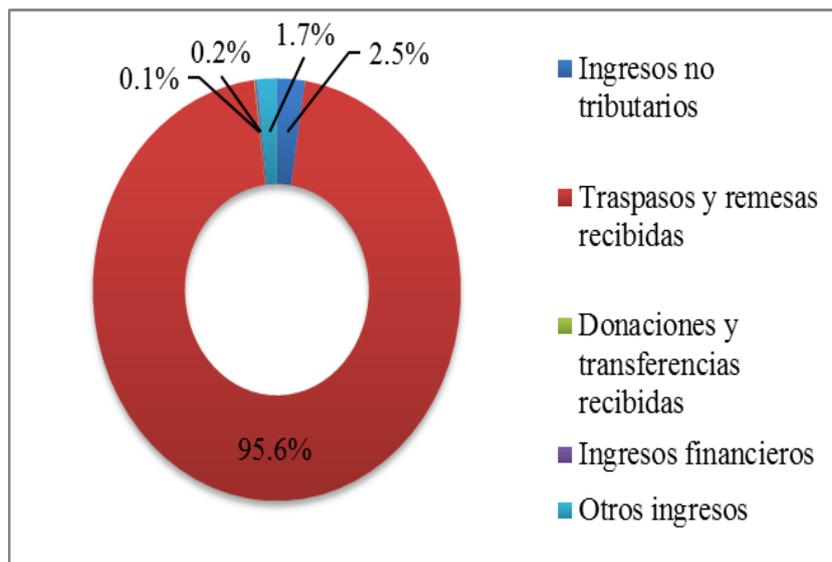


Figura 31. Gestión del Gobierno Regional del Callao 2015.

Adaptado de “Estados Financieros,” por el Gobierno Regional del Callao, 2015b.

Recuperado el 11 de diciembre de 2016, de

<http://empresas.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=estaFinaBalaGene&pagina=0&parte=0>

La inversión pública del año 2015 ascendió a S/171 millones, en donde el distrito del Callao capta el 71.89% de la inversión (ver Figura 32). Con respecto al análisis de los estados financieros de la Provincia Constitucional del Callao, se ha encontrado los principales ratios e indicadores financieros, como liquidez y solvencia.

Los ratios de liquidez indican la capacidad que tienen las organizaciones de satisfacer sus obligaciones a corto plazo, y los ratios de solvencia indican el grado en que las empresas están financiadas por deuda (Van Horne & Wachowicz, 2010). Los ratios de liquidez de la Provincia Constitucional del Callao indican que la organización tiene la capacidad suficiente para satisfacer sus deudas de corto plazo. El ratio corriente es 1.56, y la prueba ácida es 1.27; esta última indica la capacidad que tiene la Provincia Constitucional del Callao de pagar sus pasivos con sus activos de mayor liquidez; sin embargo, este ratio es considerado alto, pues se cuenta con un alto nivel de efectivo. Por otro lado, con respecto a los ratios de solvencia, se ha encontrado el grado de endeudamiento y endeudamiento sobre patrimonio.

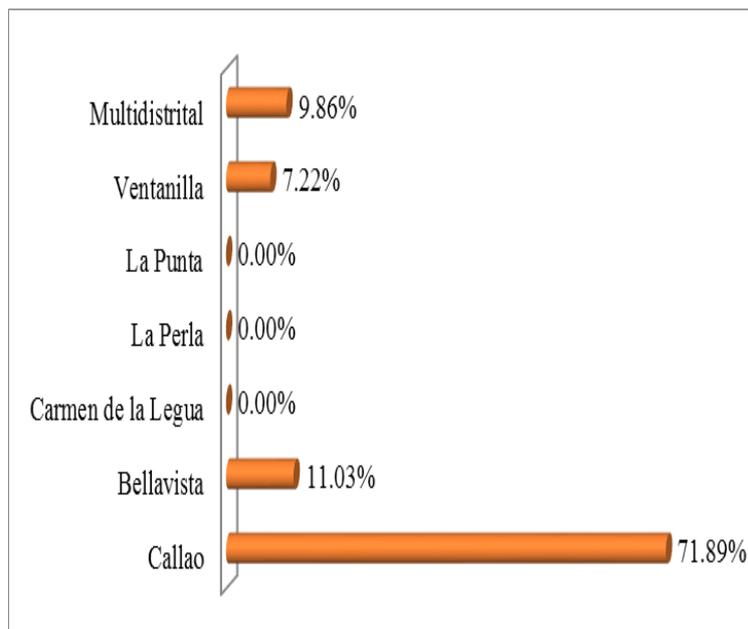


Figura 32. Inversión pública año 2015.

Tomado de “Inversión modificada y ejecutada año 2015,” por el Gobierno Regional del Callao, 2015b. Recuperado el 11 de diciembre de 2016, de <http://empresas.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=estaFinaBalaGene&pagina=0&parte=0>

El grado de endeudamiento del Gobierno Regional del Callao es de 20%, lo que indica que tiene una mayor fuerza financiera a largo plazo, porque está haciendo un menor uso de sus deudas. Su grado de endeudamiento es una fortaleza, pues permitirá que la Provincia Constitucional del Callao pueda elevar su endeudamiento para financiar y acelerar sus inversiones en infraestructura, educación, salud y tecnología. Finalmente, de acuerdo con el estudio de la Contraloría General de la República (2015), el Gobierno de la Provincia Constitucional del Callao tiene sin sustentar S/565 millones, producto de la revaluación de edificios y terrenos.

Se ha encontrado que las principales fortalezas del Callao son: (a) liquidez, y (b) bajo grado de endeudamiento; y las principales debilidades son las siguientes: (a) falta de sustento en la revaluación de edificios y terrenos, y (b) falta de auditoría externa.

Tabla 25

Análisis Financiero del Gobierno Regional del Callao

Ratios financieros	2012	2013	2014	2015
Rotación de activos totales	0.50	0.44	0.13	0.08
Multiplicador financiero	1.25	1.24	1.34	1.25
Liquidez				
Ratio corriente	1.07	0.92	1.40	1.56
Prueba ácida	1.07	0.91	1.21	1.27
Relevancia activo corriente	13.14%	6.20%	7.49%	7.04%
Ratio de efectivo	1.91%	1.22%	1.59%	1.63%
Solvencia				
Grado de endeudamiento	19.93%	19.09%	25.17%	20.01%
Endeudamiento sobre patrimonio	24.89%	23.60%	33.63%	25.01%
Grado de propiedad	80.07%	80.91%	74.83%	79.99%

Nota. Adaptado de “Estados Financieros,” por el Gobierno Regional del Callao, 2015b. Recuperado el 11 diciembre de 2016, de <http://empresas.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=estaFinaBalaGene&pagina=0&parte=0>.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D’Alessio (2015), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, pues moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. En ese sentido, Callao es la segunda región con la mayor proporción de población económicamente activa, de 78%, con una tasa de crecimiento anual de 1.2%, pero el 53.7% tiene un empleo informal (INEI, 2015), y, en este caso, se considera a todas las personas de 14 años a más que trabajan o trabajaron o están buscando activamente un trabajo (ver Tabla 26). Si se compara la calidad del empleo en la región es superior al promedio, el ingreso promedio mensual es de S/1,528.5 por encima de la media nacional. En relación con la calidad de vida de la población ocupada, se encuentra que el 75% cuenta con un seguro social y el 54.5% estaría afiliada a un sistema de pensiones.

El empleo se complementa con el nivel de educación de las personas de la región y se encontró que más de la mitad tiene educación básica primaria o secundaria, mientras que el personal capacitado representa solo el 28% y tiene estudios superiores.

La Provincia Constitucional del Callao cuenta con un IDH de 0.5863; sin embargo, el distrito de La Punta registra el mayor IDH de los distritos de la región, ya que presenta un valor de 0.7636. Por su parte, el distrito de Ventanilla es el que registra el menor IDH, con un indicador de 0.5315.

Tabla 26

Población en Edad de Trabajar en la Provincia Constitucional del Callao

Nivel educativo del Callao	2015
A lo más primaria	13.9%
Secundaria	57.4%
Superior no universitaria	15.6%
Superior universitaria	13.1%

Nota. Tomado de “Perú: Indicadores de empleo e ingreso 2014-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015s. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf

Las principales fortalezas del área funcional Recursos Humanos (H) que se han identificado en la Provincia Constitucional del Callao son las siguientes:

- La existencia de un alto índice de la población económicamente activa (78%) con empleo adecuado.
- Calidad de empleo superior al promedio nacional, con un sueldo medio mensual mayor al de otras regiones.

Por su parte, las debilidades identificadas serían las siguientes:

- Alto nivel de informalidad laboral, debido a las empresas informales y a la falta de beneficios sociales para los trabajadores de la región.
- Falta de personal capacitado con estudios técnicos o universitarios para cubrir la demanda laboral del sector industrial de la región.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D’Alessio (2015), los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos

financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. En los últimos años, los avances tecnológicos en los sistemas de información y telecomunicaciones han evolucionado significativamente, y, por tal motivo, las empresas e instituciones deben desarrollar sus estrategias basadas en el uso intensivo de estas herramientas, por lo que uno de los principales índices que mide el acceso a la información es el acceso de los hogares a internet, donde los hogares de la Provincia Constitucional del Callao representan el 37.4% frente al 28.2% de los hogares en el Perú, según la proyección del INEI al año 2016.

El Gobierno Regional del Callao cuenta con la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, que es el órgano encargado de desarrollar e implementar los proyectos y sistemas informáticos, así como la administración de los equipos de comunicación radial y de telefonía. Esta oficina está conformada por 15 personas y administra 1,089 equipos informáticos (ver Tabla 27).

Tabla 27

Asignación de Personal de la Oficina de TI y Comunicaciones

Recursos	Cantidad
Dirección	1
Apoyo Administrativo	1
Desarrollo de Sistemas	
Analistas	2
Programadores	1
Soporte Técnico	2
Redes y Comunicaciones	
Especialista WEB	1
Especialista SIG	1
Administrador de base de datos	1
Administrador de RED	1
Operador central Telefónica	4
Total de trabajadores	15

Nota. Tomado de “Plan Operativo Informático 2016,” por el Gobierno Regional del Callao, 2016a. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file54744.pdf>

Por otro lado, el Gobierno Regional del Callao (2016a) trabaja con diversos *softwares* que han sido diseñados a medida para el desarrollo de cada área, y estas herramientas informáticas no están interrelacionadas con las demás áreas, por lo que

reflejaría una debilidad de la Provincia Constitucional del Callao para incrementar su productividad y competitividad.

Asimismo, en los distritos de la región, se observa que los hogares cuentan con un alto nivel de acceso en contar con el servicio de internet y telefonía móvil, pero las canales de comunicación, a través de una página web del distrito, solo cumplen un rol informativo, es decir, gestión de trámites administrativos y reseñas del municipio, lo que ocurre en los distritos del Callao, Carmen de La Legua-Reynoso, Mi Perú, Ventanilla, y La Punta. Sin embargo, en la página web de Bellavista, permite tanto al municipio y a la comunidad interactuar, logrando una participación activa de la comunidad en las reuniones y audiencias públicas.

Las principales fortalezas que se han logrado identificar se detallan a continuación: (a) la Provincia Constitucional del Callao cuenta con profesionales flexibles a los cambios organizacionales y nuevas metodologías y con capacidad para la implementación de nuevas tecnologías informáticas y comunicaciones, y (b) modernización y mayor seguridad de los equipos servidores que alojan la información de los sistemas. Por otro lado, como debilidades se resaltan las siguientes: (a) carencia de personal técnico especializado y con estabilidad laboral en las áreas de soporte técnico informático y administración de redes; (b) falta de asistencia externa, con un soporte 24x7 para el Data Center; (c) falta de un Plan de Contingencias de Protección del *Hardware* y *Software* en Producción del Data Center y Red de Telecomunicaciones; (d) deficiente desarrollo del Portal Regional como herramienta de comunicación con empresas públicas y privadas, a fin de facilitar el *e-Government*; (e) deficiencia en los planes de mantenimiento de los equipos de comunicación; y (f) falta de políticas y procedimientos para el respaldo de información, que aseguren la continuidad de los servicios y reacción inmediata ante posibles desastres.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2015), el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica, y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, y productos, etcétera. Por otro lado, dentro de la estructura orgánica del Gobierno Regional del Callao, no existe un departamento o área que esté enfocado en la investigación y desarrollo.

Algo importante que se debe mencionar en este aspecto de tecnología, investigación y desarrollo es la implementación de los puestos de videovigilancia y monitoreo vecinal, que, en el año 2016, han comenzado a implementar en la zona norte del Callao, y que constan de ocho monitores, que les permiten controlar las 24 horas del día, con las 30 cámaras de videovigilancia ubicadas estratégicamente en todo el cono norte del Callao. Asimismo, se contará con el apoyo de la Policía Nacional y efectivos de la Guardia Regional, y, a su vez, con equipos de comunicación, que permitirán interconectarse con las unidades de patrullaje de la Policía Nacional.

Por otro lado, el Gobierno Regional del Callao, a fin de atender las necesidades de seguridad de la población, cuenta con un apoyo logístico, como serenos, camionetas, motos, cámaras de vigilancia, y puestos de atención, distribuidos por todos los distritos de la región (ver Tabla 28).

Por lo expuesto, se resalta como principal fortaleza el contar con un Plan de Implementación de Videovigilancia y Monitoreo, que permitirá reducir la delincuencia en la región. Asimismo, como debilidad, se puede resaltar la ausencia de un área de tecnología e investigación y desarrollo, que permita efectuar desarrollos de proyectos innovadores que permitan a las demás áreas ser más competitivos y eficientes en su gestión.

Tabla 28

Apoyo Logístico en Seguridad Ciudadana

Distrito	Apoyo Logístico-Servicio de Vigilancia				
	Serenos	Autos, camionetas	Motos	Cámaras de vigilancia	Puestos de atención
Callao	202	27	28	11	31
Ventanilla	416	45	22	241	
Bellavista	62	11	5	56	8
La Perla	79	9	5	4	1
Carmen de La Legua-Reynoso	70	8	4	17	
La Punta	76	4	13	14	
Total	905	104	77	343	40

Nota. Tomado de “SEGURIDAD CIUDADANA. INFORME ANUAL 2015. BALANCE DEL GOBIERNO DE OLLANTA HUMALA: UN QUINQUENIO SIN CAMBIOS SUSTANCIALES,” por el Instituto de Defensa Legal (IDL), 2015. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de http://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202015_%20IDL-SC.pdf

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI ayuda a identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones (D'Alessio, 2015). A partir de los factores determinados en el análisis AMOFHIT, se han detectado 14 factores determinantes de éxito, de los cuales ocho corresponden a fortalezas y seis a debilidades (ver Tabla 29). Las principales fortalezas son la ubicación geográfica, los servicios portuarios y aeroportuarios, bono demográfico, y los operadores logísticos. Por otro lado, las principales debilidades son la corrupción y la deficiente infraestructura que existe en la región. Finalmente, se ha obtenido un puntaje ponderado total de 2.18, lo que indica que la Provincia Constitucional del Callao es una organización internamente débil.

4.3 Conclusiones

En este capítulo, se han identificado las fortalezas y debilidades de la Provincia Constitucional del Callao, mediante el análisis los factores internos. Las principales fortalezas de la región son: (a) ubicación geográfica y estratégica en el Pacífico Sur; (b) concentra los principales servicios portuarios y aeroportuarios del país; (c) bono demográfico, donde se aprecia un 65.3% de habitantes jóvenes y adultos comprendidos entre las edades de 15 a 59 años; (d) líder en servicios logísticos; (e) cuenta con una

importante industria naviera y de astilleros; y (f) recursos hidrobiológicos, como riqueza natural para mejorar la calidad de vida de la región y país, permitiendo la creación de industria pesquera para el consumo humano directo e industrial.

Tabla 29

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor*	Ponderación
Fortalezas			
1 Ubicación geográfica estratégica en el Pacífico Sur	0,12	3	0,36
2 Servicios portuarios y aeroportuarios	0,10	3	0,3
3 Bono demográfico	0,08	3	0,24
4 Operadores Logísticos	0,07	3	0,21
5 Industria Naviera	0,06	3	0,18
6 Recursos hidrobiológicos	0,06	3	0,18
7 Turismo	0,05	3	0,15
8 Respeto a las normas de tránsito	0,05	3	0,15
Subtotal	0,59		1,77
Debilidades			
1 Corrupción	0,10	1	0,10
2 Deficiente infraestructura (básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente y educativa)	0,08	1	0,08
3 Seguridad ciudadana (pandillas juveniles, comercialización de drogas, etc.)	0,05	1	0,05
4 Baja calidad educativa	0,06	1	0,06
5 Desarrollo urbano y acceso a los servicios básicos	0,06	1	0,06
6 Inadecuado Sistema de Información Gerencial	0,06	1	0,06
Subtotal	0,41		0,41
Total	1,00		2,18

*valor: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1= Debilidad mayor

Asimismo, se han identificado las siguientes debilidades: (a) corrupción y falta de institucionalidad de los organismos públicos de la región; (b) deficiente infraestructura pública, hospitales públicos, colegios y centros de investigaciones científicas; (c) inseguridad ciudadana, reflejado en un alto índice de criminalidad; y (d) escasez de políticas de desarrollo urbano y servicios básicos.

Finalmente, en la MEFI, se obtuvo un puntaje ponderado de 2.18, es decir, que la Provincia Constitucional del Callao no aprovecha adecuadamente sus fortalezas.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Organización

Los intereses se basan en la visión propuesta para la región, la misma que está sustentada en la situación actual y el futuro de una ciudad inteligente. Para determinar los intereses, se toman en cuenta cinco ejes estratégicos, sobre los cuales se desarrollará la estrategia de la Provincia Constitucional del Callao:

El primero sería mejorar la calidad de vida para generar bienestar en la población, mediante el desarrollo del talento humano y empleo digno. Esto significa promover la innovación en los centros de educación y desarrollo de convenios con el sector productivo. Asimismo, se busca recuperar espacios públicos de recreación y esparcimiento, así como mejoras en los servicios de seguridad y salud en los pobladores de la región.

El segundo eje sería la conectividad, que se refiere al desarrollo de infraestructura en tecnologías de la información para obtener, almacenar, actualizar y emplear eficientemente la información, así como al desarrollo de sistemas de transporte y control vial que permitan la movilidad de la población.

El tercero sería la sostenibilidad, que refiere un medio ambiente sostenible con menores niveles de contaminación, en armonía con el ecosistema, cuidando los recursos hidrobiológicos de la región, además de adecuadas políticas energéticas sostenibles para las empresas y la comunidad, así como una adecuada gestión de los residuos y aguas, creación y mantenimiento de áreas verdes.

El cuarto eje sería el desarrollo del capital económico de la Provincia Constitucional del Callao, con una mayor productividad, mayor desarrollo de los servicios portuarios, aeroportuarios, turísticos y logísticos, que generen una mayor cantidad de transacciones e inversión extranjera.

El quinto y último eje estaría sustentado en gobernabilidad, con el compromiso ciudadano y una eficiente autoridad administrativa en un gobierno democrático. Con procesos transparentes y decisiones concertadas con el sector privado y la sociedad civil.

5.2 Potencial de la Organización

D'Alessio (2015), manifiesta la importancia de analizar los siete elementos de una nación a fin de determinar su potencial, entre los que se tienen: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico/sociológico, (f) organizacional, y (g) militar. Para el análisis a realizar en la Provincia Constitucional del Callao, se prescindirá del aspecto militar, debido a que la Provincia Constitucional del Callao no requiere prepararse militarmente para una amenaza externa.

Demográfico. En el aspecto demográfico, se puede mencionar que la Provincia Constitucional del Callao es la segunda con la mayor proporción de población económicamente activa, la cual asciende en 78% y con una tasa de crecimiento anual de 1.2%, pero el 53.7% tiene un empleo informal (INEI, 2015), por lo que se puede señalar la existencia de una sociedad con grandes expectativas de crecimiento laboral y personal, que repercutirá en el crecimiento de la región. Por otro lado, se aprecia la existencia de que más de la mitad de la población cuenta solo con educación primaria y secundaria, mientras que el personal capacitado representa solo el 28% con estudios superiores, con lo que se espera que se implementen nuevos centros de educación superior o técnico para que este porcentaje se incremente.

Según el INEI (2015), en relación con las estadísticas de sexo y edad, la proporción es de 49.78% de hombres y de un 50.22% de mujeres de un total de 1'010,315 habitantes. A nivel de población, la Provincia Constitucional del Callao presenta los siguientes resultados: 238,627 habitantes de 0-14 años de edad, 696,813

habitantes de 15-64 años, y 74,875 habitantes de 65 años a más. El rango de población más frecuente se encuentra entre los 20 y 24 años de edad, con un 8.51%, y el menos frecuente son los habitantes mayores de 80 años de edad, con un 1.37% del total de la población.

Geográfico. La Provincia Constitucional del Callao ocupa una posición estratégica y geográfica a lo largo de todo el litoral peruano, cuenta con área total de 146.98 km², sin incluir los 18 km² que corresponden a las islas San Lorenzo, El Frontón, Cavinzas y las islas Palomino. El potencial estratégico con que cuenta la Provincia Constitucional del Callao son las dos zonas de entrada y salida del Perú: el AIJCH, y el puerto de El Callao, siendo los dos puntos de ingresos económicos al país y a la región; durante el año 2015, se registró el ingreso de 8'211,059 turistas (MTC, 2016) y, en el comercio internacional, se transportaron 1,900.444, ubicándolo en el sexto puerto con mayor movimiento de contenedores en América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015b).

Económico. De acuerdo con el Estado de Gestión del Gobierno Regional del Callao, los ingresos que percibe la Provincia Constitucional del Callao están comprendidos por los tributos de las oficinas aduaneras, servicios portuarios y aeroportuarios, los cuales, en el año 2015, ascienden a S/289.7 millones, y, asimismo, los gastos ascendieron a S/158.4. Por otro lado, el grado de endeudamiento del Gobierno Regional del Callao es de 20%, lo que indica que tiene una mayor fuerza financiera a largo plazo, porque está haciendo un menor uso de sus deudas. Su grado de endeudamiento es una fortaleza, pues permitirá que la Provincia Constitucional del Callao pueda elevar su endeudamiento para financiar y acelerar sus inversiones en infraestructura, educación, salud y tecnología.

Tecnológico. El Gobierno Regional del Callao se ha preocupado en la seguridad de la ciudad, y, por tal motivo, ha iniciado el proceso de implementación de puestos de videovigilancia y monitoreo vecinal, que, en el año 2016, han comenzado a implementar en la zona norte del Callao, los cuales constan de ocho monitores, que permiten controlar las 24 horas del día, con las 30 cámaras de videovigilancia ubicadas estratégicamente en todo el cono norte del Callao.

Histórico/sociológico. El Callao fue fundado por los españoles en 1537, dos años después de ser fundada la Ciudad de Lima en 1535, y, a los pocos años, el Callao se convirtió en el puerto principal español en el Pacífico. En el año 1836, durante la Confederación Perú-Boliviana, el presidente Andrés de Santa Cruz dispuso la creación de la Provincia Litoral del Callao, y, posteriormente, el presidente Ramón Castilla le dio el nombre de “Provincia Constitucional”.

Así, dentro del marco legal de la regionalización con la Ley de Bases de la Descentralización, promulgada el 17 de julio de 2002, y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, aprobada el 19 de noviembre de 2002, se creó el Gobierno Regional del Callao, conformado por seis distritos: (a) Callao, (b) Bellavista, (c) La Punta, (d) Carmen de La Legua-Reynoso, (e) La Perla, y (f) Ventanilla, Luego, el 17 de mayo de 2014, con la Ley 30197, el Congreso de la República crea el distrito de Mi Perú y se separa del territorio de Ventanilla.

Organizacional. El Gobierno Regional del Callao está conformado en su estructura organizacional por el Gobernador Regional del Callao, Consejo Regional, Consejo de Coordinación Regional, Gerencia General y las demás Gerencias: Administración, Asesoría Jurídica, Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Recursos Naturales y Gestión de

Medio Ambiente, Infraestructura, Defensa Nacional, Defensa Civil y Seguridad Ciudadana, y, por último, la de Transportes y Comunicaciones.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia Constitucional del Callao

Influencia de terceras personas. La Provincia Constitucional del Callao posee intereses comunes con Lima Metropolitana, debido a los servicios que comparten. Lima y Callao comparten transporte público, infraestructura vial, y servicios públicos básicos, entre otros. En ese sentido, es importante involucrar a la Región Lima en el desarrollo de la Provincia Constitucional del Callao, a fin de converger en medidas compartidas que solucionen problemas comunes, como el transporte público y la seguridad ciudadana.

Lazos pasados y presentes. El pasado histórico es un elemento que comparten el Callao y Lima, debido al desarrollo que han alcanzado ambas regiones en paralelo. Si bien no existen diferencias limítrofes entre estas dos regiones, la relación entre ambas no ha sido muy estrecha, es decir, cada región ha implantado sus políticas propias sin coordinar y plantear estrategias compartidas y concertadas entre sí. El actual gobierno ha anunciado medidas para mejorar la articulación regional, por lo que se espera que, en los siguientes años, las regiones persigan objetivos comunes, previa coordinación entre sí.

Contrabalance de los intereses. Se propone que la Provincia Constitucional del Callao desarrolle una ruta turística compartida con Lima, a fin de aprovechar el arribo de turistas al país a través del AIJCH, con la finalidad de mostrarle atractivos turísticos tanto en el Callao como en Lima, y, de ese modo, ambas regiones tendrán intereses comunes, eliminando así conflictos de intereses que impidan un trabajo concertado.

Conservación de los enemigos. La Provincia Constitucional del Callao tiene como competidor directo a Lima, ya que esta, al ser la capital del país, concentra el

mayor número de empresas y organismos del Gobierno Central. Asimismo, también tiene como competidores a nivel de Latinoamérica, en materia portuaria, a los puertos de Cartagena (Colombia) y Balboa (Panamá).

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses organizacionales son los objetivos que las organizaciones desean alcanzar para ser exitosas en la industria y en el mercado donde compiten (D'Alessio, 2015). En la Tabla 30, se expresan los intereses del Gobierno Regional del Callao, en el cual se establece el nivel de intensidad y cuáles son las instituciones aliadas o competidoras.

Tabla 30

Matriz de Intereses de la Provincia Constitucional del Callao (MIO)

Interés regional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1.- Incrementar la productividad del sector portuario	*DP World, *APM Terminals.	*Autoridad Portuaria Nacional (APN), **Puerto de San Antonio (Chile), ** Puerto de Guayaquil.	
2.- Incrementar la productividad del sector aeroportuario	*Lima Airport Partners.	*Lima Metropolitana.	
3.- Incrementar la productividad del sector logístico	*Operadores logísticos del Callao.		
4.- Infraestructura (básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente y educativa)	*Empresas del Callao.		* Gobierno Peruano.
5.- Medio ambiente	*Ministerio del Ambiente.		
6.- Sistemas de información			*IBM, *MIT.
7.- Seguridad	*Policía Nacional del Perú.		*Empresas del Callao.
8.- Salud	*Ministerio de Salud.		*Clínicas privadas.
9.- Turismo		*Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; *Clubes náuticos.	* Lima Metropolitana.

Nota. *Comunes, **opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) se han planteado con base en la visión propuesta para la Provincia Constitucional del Callao, así como de los análisis interno y externo realizados.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Para el año 2026, aumentar el índice de sustentabilidad del ecosistema, de 0.16 puntos, registrados en 2016, a 65 puntos.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Para el año 2026, incrementar el movimiento de carga de contenedores del Puerto del Callao, de 1'900,400 TEU, registrados en 2015, a 3'000,000.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el año 2026, incrementar el PBI per cápita de la Provincia Constitucional del Callao a S/45,157. En 2014, el PBI per cápita fue de S/25,145.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Para el año 2026, incrementar el índice de seguridad personal a 95 puntos. En 2016, este indicador registró un valor de 53.01 puntos.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): Para el año 2026, crear un sistema inteligente de operaciones, que permita interconectar la información de la Provincia Constitucional del Callao al 100%. En la actualidad, no existe este sistema.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6): Para el año 2026, desarrollar una ruta turística integrada con Lima, que permita incrementar el número de turistas extranjeros a 10 millones que visitan Lima, mientras que el Callao captará el 30% de dichos turistas. En 2016, 3'556,860 turistas visitaron Lima.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7): Para el año 2026, aumentar el Índice de Desarrollo Humano de la Provincia Constitucional del Callao de 0.5803 registrados, en 2012, a 0.80.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP 8): Para el año 2026, incrementar la capacidad del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez a 50 millones de pasajeros; actualmente tiene una capacidad aproximada para 18 millones de pasajeros.

Objetivo de largo plazo 9 (OLP 9): Para el año 2026, incrementar el índice de progreso social regional a 75 puntos, para ubicarse en el nivel alto. En 2016, este indicador registró un valor de 59 puntos.

Objetivo de largo plazo 10 (OLP 10): Para el año 2026, se desarrollará un sistema de infraestructura de transporte público masivo, integrado con Lima Metropolitana, lo cual permitirá mejorar el índice de competitividad regional del Callao, en el pilar infraestructura, a 80%. En 2015, este indicador registró un valor de 48%.

Objetivo de largo plazo 11 (OLP 11): Para el año 2026, incrementar el índice de competitividad regional a 80 puntos. En 2015, este indicador registró un valor de 50.36 puntos.

5.6 Conclusiones

En este capítulo, se han evaluado los intereses de la región, para lo cual se han considerado los cinco ejes estratégicos de la Provincia Constitucional del Callao: (a) calidad de vida, con lo cual se busca mejorar el bienestar de la población, desarrollo del talento humano, los servicios de seguridad y salud; (b) conectividad, enfocada al desarrollo de un sistema de información integrado; (c) sostenibilidad; (d) economía, con la búsqueda de una mayor productividad, y mayor desarrollo de los servicios portuarios, aeroportuarios, turísticos, y logísticos; y (e) gobernabilidad, en la búsqueda de una eficiente autoridad administrativa.

Por otro lado, a fin de determinar el potencial de la Provincia Constitucional del Callao, se han analizado los siete elementos: (a) demográfico, es la segunda región con mayor proporción de población económicamente activa; (b) geográfico, es la región con

mejor ubicación en todo el litoral peruano; (c) económico, cuenta con un mayor ingreso por los tributos portuarios y aeroportuarios; (d) tecnológico, enfocado en la implementación de puestos de videovigilancia para mejorar la seguridad de la ciudad; (e) histórico; y (f) organizacional.

En ese sentido, los OLP están orientados a mejorar el índice de sustentabilidad del ecosistema, incrementar el movimiento de contenedores, incrementar el PBI per cápita, mejorar el índice de seguridad, implementar un sistema de integrado de operaciones, y desarrollar una ruta turística integrada con la Región Lima.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La elaboración de la matriz FODA se realiza a partir de las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis de la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI (D'Alessio, 2015). Con estos factores, se realiza el emparejamiento de las fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, y debilidades y amenazas. El análisis FODA para la Provincia Constitucional del Callao ha permitido diseñar 19 estrategias (ver Tabla 31), con las cuales se buscará aprovechar las oportunidades utilizando sus fortalezas para minimizar y neutralizar las debilidades y amenazas.

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

Esta matriz combina los factores relativos a la industria y a la organización. Los factores relacionados con la industria son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, y la fortaleza financiera y la ventaja competitiva corresponden a los factores de la organización D'Alessio (2015). El resultado del análisis de esta matriz indica que la postura estratégica apropiada para la Provincia Constitucional del Callao es la agresiva. Sin embargo, el vector obtenido es corto, con valores 0.33 y 0.19, por lo que se deberá tomar con cautela esta postura (ver Tabla 32). De acuerdo con este análisis, la Provincia Constitucional del Callao debe sacar la mayor ventaja posible de las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación de mercado, y concentrarse en los productos o servicios que marquen una clara ventaja competitiva.

Por otro lado, el polígono resultante (ver Figura 33) indica que la Provincia Constitucional del Callao posee buena fortaleza financiera y fortaleza de la industria, así como aceptable estabilidad del entorno y ventaja competitiva aceptable.

Tabla 31

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

Fortalezas		Debilidades
1	Ubicación geográfica estratégica en el Pacífico Sur.	1 Corrupción.
2	Servicios portuarios y aeroportuarios.	2 Deficiente infraestructura (básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente y educativa).
3	Bono demográfico.	3 Seguridad ciudadana (pandillas juveniles, comercialización de drogas, etc.).
4	Operadores logísticos.	4 Baja calidad educativa.
5	Industria naviera.	5 Desarrollo urbano y acceso a los servicios básicos.
6	Recursos hidrobiológicos.	6 Inadecuado Sistema de Información Gerencial.
7	Turismo.	
8	Buena posición financiera.	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1 Crecimiento económico del Perú.	FO1 Desarrollar un clúster portuario. (F1, F2, F3, F4, F8, O1, O2, O3).	DO1 Mejorar las políticas de lucha contra la corrupción. (D1, O1, O2).
2 Desarrollo portuario, aeroportuario y actividades relacionadas.	FO2 Desarrollar un Clúster turístico. (F1, F3, F7, F8, O1, O4).	DO2 Incrementar la inversión en infraestructura. (D2, D5, O1, O2, O3).
3 Firma de tratados comerciales internacionales.	FO3 Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística. (F2, F3, F4, F5, F7, O2, O3, O4, O6).	DO3 Mejorar el programa de seguridad. (D3, D6, O1, O2).
4 Interés mundial por el turismo y la gastronomía.	FO4 Potencializar la industria naviera. (F1, F2, F5, F8, O1, O2, O3, O6).	DO4 Incrementar el nivel educativo. (D4, D6, O1, O2, O3).
5 Aprovechamiento de los recursos naturales.	FO5 Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacífico. (F1, F2, F3, F4, F8, O1, O2, O3, O6).	DO5 Crear un eficiente planeamiento urbanístico. (D2, D3, D5, D6, O1, O2, O6, O7).
6 Ubicación estratégica para la inversión en proyectos de desarrollo industrial.	FO6 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos. (F1, F2, F4, O1, O2, O6).	
7 Interés en fuentes de energía renovables.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Alta vulnerabilidad ante desastres naturales	FA1 Crear una alianza con Lima que permita diseñar rutas turísticas conjuntas. (F7, A5, A7).	DA1 Implementar alianzas con organizaciones nacionales e internacionales en el sector tecnológico. (D2, D4, D6, A2, A4).
2 Deficiente nivel educativo	FA2 Incrementar las asociaciones públicas privadas y las obras por impuestos. (F2, F4, F5, F8, A2, A3, A4).	DA2 Potenciar los Sistemas de información que permita integrar los servicios públicos. (D1, D5, D6, A1, A5, A6).
3 Deficiente inversión en infraestructura	FA3 Incrementar la calificación técnica y profesional de la PEA. (F2, F3, F4, F5, F8, A2, A4).	DA3 Implementar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo. (D3, D4, A2, A4)
4 Baja inversión en Investigación y Desarrollo	FA4 Implementar alianzas con organizaciones nacionales e internacionales para prevenir y monitorear posibles desastres naturales. (F2, F8, A1, A4).	
5 Incremento de la inseguridad ciudadana		
6 Niveles elevados de corrupción		
7 Falta de planificación urbana		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32

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

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	4	1 Participación de mercado	4
2	Potencial de utilidades	3	2 Calidad del producto	4
3	Estabilidad financiera	4	3 Ciclo de vida del producto	3
4	Conocimiento tecnológico	3	4 Índice de Progreso Social	3
5	Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor	5
6	Intensidad de capital	4	6 Utilización de la capacidad de los competidores	2
7	Facilidad de entrada al mercado	4	7 Conocimiento tecnológico	2
8	Productividad/utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	3
9	Poder de negociación de los productores	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio= 3.22		Promedio - 6 = -2.89		
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	2	1 Retorno en la inversión	3
2	Tasa de inflación	4	2 Apalancamiento	6
3	Variabilidad de la demanda	2	3 Liquidez	6
4	Rango de precios de los productos competitivos	3	4 Capital requerido versus capital disponible	3
5	Barreras de entrada al mercado	5	5 Flujo de caja	4
6	Rivalidad/presión competitiva	1	6 Facilidad de salida del mercado	0
7	Elasticidad de precios de la demanda	3	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8	Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios	2
Promedio - 6 = -3.25		3.44		
Vectores resultantes:		Eje X 0.33	Eje Y 0.19	

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

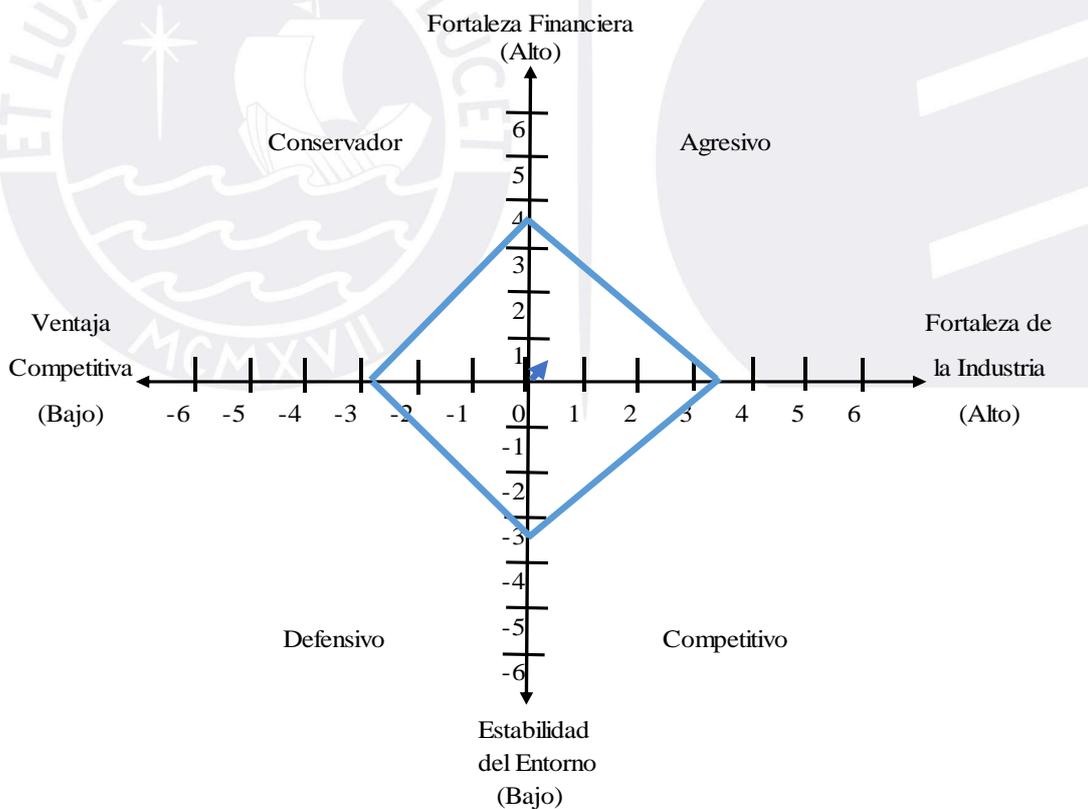


Figura 33. Matriz PEYEA.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el análisis de la MBCG, se consideraron cuatro industrias dentro de su portafolio: (a) transporte y almacén, (b) comercio, (c) construcción, y (d) manufactura. La información sobre la participación de mercado y la tasa de crecimiento corresponden al periodo 2010 a 2015. En la Figura 34, estas industrias se encuentran en el cuadrante interrogante principalmente, y una de ellas corresponde al cuadrante perro. De acuerdo con esta matriz, la mejor estrategia que debería implementarse es la intensiva, y no se considera desinvertir o liquidar, pues existen buenas probabilidades que la manufactura mejore.

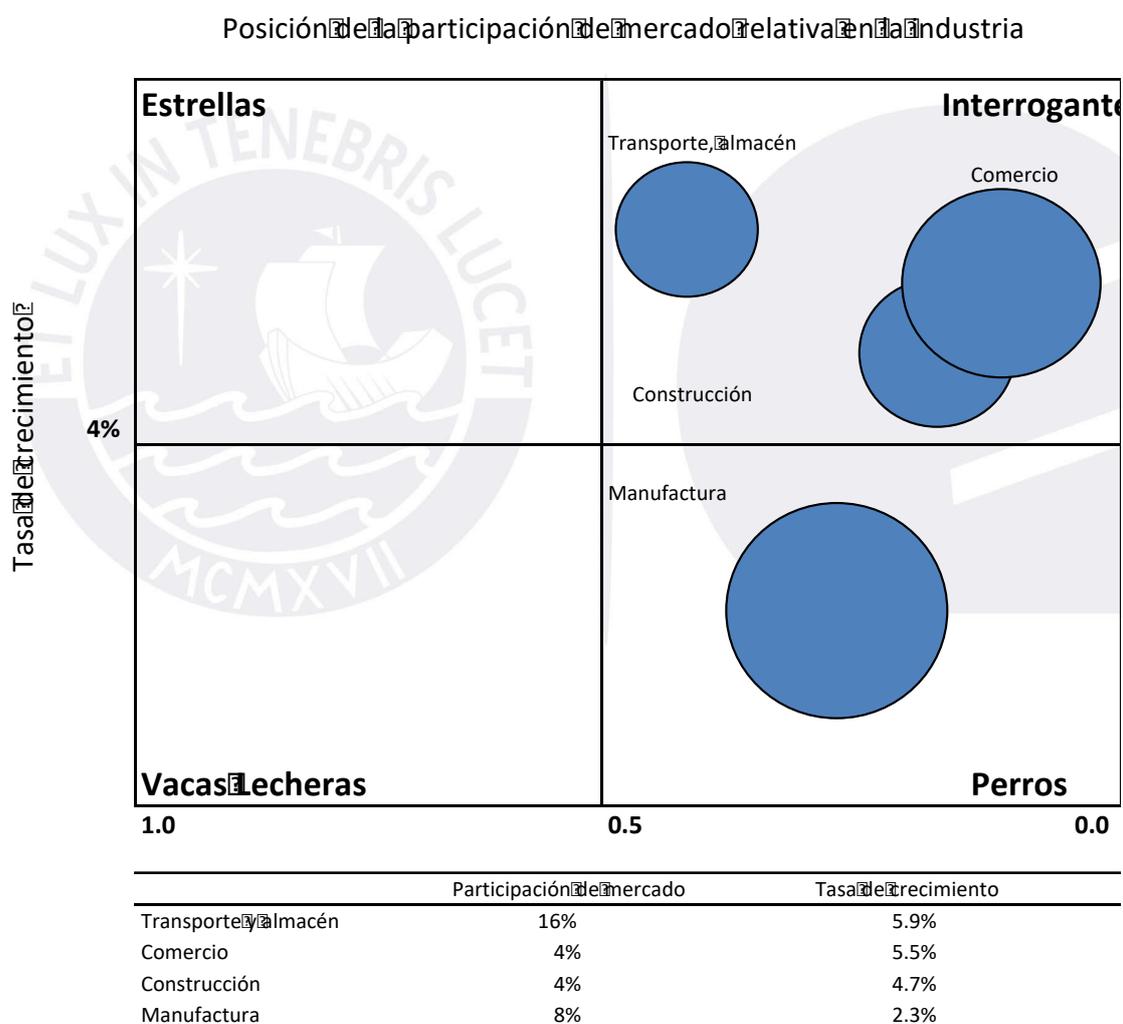


Figura 34. Matriz BCG.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, en esta matriz son colocadas los valores promedios ponderados de las matrices EFE y EFI, las cuales ubicarán a la organización en una de las nueve casillas que tiene (D'Alessio, 2015). Los promedios ponderados para las matrices EFE y EFI fueron 2.01 y 2.2, respectivamente, lo cual ubica al Callao en la región V (ver Figura 35), que sugiere crecer y construir, es decir, invertir para crecer, por lo que las estrategias sugeridas son la penetración en el mercado y desarrollo de productos. Asimismo, la Provincia Constitucional del Callao se ubica específicamente en la celda V (muy cerca del límite con la VIII), por lo que deberá desarrollarse selectivamente para mejorar.

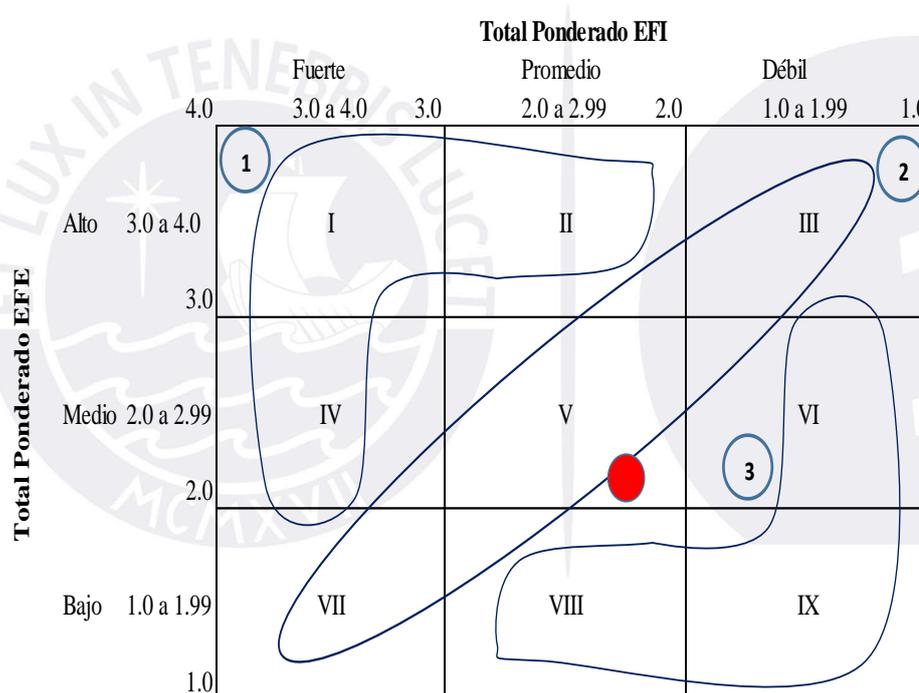


Figura 35. Matriz IE.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE se basa en que la situación de una organización está definida por la velocidad del crecimiento que tiene en el mercado y por la posición competitiva que tiene (D'Alessio, 2015). De acuerdo con el análisis de la Provincia Constitucional del

Callao, está se ubica en el cuadrante II, y deberá seguir estrategias intensivas, es decir, desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, así como integración horizontal, y desinversión liquidación (ver Figura 36).

		Rápido crecimiento del mercado	
		Cuadrante II	Cuadrante I
Posición competitiva Débil		Desarrollo de mercados Penetración en el mercado Desarrollo de productos Integración horizontal Desposeimiento Liquidación	
		Cuadrante III	Cuadrante IV
		Lento crecimiento del mercado	
		Posición competitiva fuerte	

Figura 36. Matriz GE.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz, se colocan todas las estrategias que se identificaron en la matriz FODA y, posteriormente, se marcan aquellas que se repiten de acuerdo con el análisis de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Para la Provincia Constitucional del Callao, se considerará como estrategias retenidas a aquellas estrategias que tienen una puntuación igual o mayor que tres. En ese sentido, se tienen 14 estrategias que cumplen con este requisito, por lo que estas serán las estrategias retenidas; sin embargo, se ha añadido la estrategia número 12 (mejorar las políticas de lucha contra la corrupción), que tiene puntuación 2, debido a que se considera que es la principal debilidad de la región y debe ser neutralizada. Por lo tanto, se han retenido 15 estrategias y cuatro son consideradas como estrategias de contingencia (ver Tabla 33).

Tabla 33

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 FO1 Desarrollar un Clúster Portuario.	X	X	X	X	X	5
2 FO2 Desarrollar un Clúster turístico.	X	X	X	X	X	5
3 FO3 Crear un programa educativo que permita proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística.	X		X	X	X	4
4 FO4 Potencializar la industria Naviera.	X	X	X	X	X	4
5 FO5 Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacífico.	X	X	X		X	4
6 FO6 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.	X	X	X	X	X	5
7 FA1 Crear una alianza con Lima que permita diseñar rutas turísticas conjuntas.	X	X	X	X	X	5
8 FA2 Incrementar las Asociaciones Públicas Privadas y las Obras por Impuestos.	X		X	X		3
9 FA3 Crear sistemas de becas que permitan ofrecer personal calificado a las diversas industrias.	X			X		2
10 FA4 Desarrollar un sistema que permita prevenir y monitorear posibles desastres naturales.	X					1
11 FA5 Crear un sistema de incentivos para denunciar hechos de corrupción.	X					1
12 DO1 Mejorar las políticas de lucha contra la corrupción.	X			X		2
13 DO2 Incrementar la inversión en infraestructura.	X	X	X	X	X	5
14 DO3 Mejorar el programa de seguridad.	X		X	X	X	4
15 DO4 Incrementar el nivel educativo.	X		X	X	X	4
16 DO5 Crear un eficiente planeamiento urbanístico.	X			X		2
17 DA1 Crear programas de Incubadoras Tecnológicas con el apoyo del Estado, la empresa privada y Organismos internacionales.	X		X	X	X	4
18 DA2 Crear un Sistema de información que permita integrar los servicios públicos.	X		X	X	X	4
19 DA3 Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.	X	X	X			3

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con esta matriz, se analizan las estrategias desde el punto de vista de su *atractividad*, tomando en cuenta el siguiente rango: 1: no atractivo, 2: algo atractivo, 3: atractivo, y 4: muy atractivo. Esta matriz permite que se retengan las estrategias que tienen un puntaje mayor que 5, por lo que, para la Provincia Constitucional del Callao, se tienen nueve estrategias que cumplen con este requisito (ver Tabla 34).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las matrices retenidas son evaluadas con los criterios propuestos por la matriz de Rumelt, la cual identificó cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D’Alessio, 2015). Todas las estrategias han sido evaluadas de manera favorable en esta matriz (ver Tabla 35).

Tabla 34

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias	Factores clave	Peso	Desarrollar un Clúster Portuario.		Desarrollar un Clúster turístico.		Crear un programa educativo para proporcionar personal altamente calificado para la industria.		Potencializar la industria Naviera.		Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre América del Sur y Asia Pacífico.		Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.		Crear una alianza con Lima que permita diseñar rutas turísticas conjuntas.		Incrementar las Asociaciones Públicas y las Obras por Impuestos.		Mejorar las políticas de lucha contra la corrupción.		Incrementar la inversión en infraestructura.		Mejorar el programa de seguridad.		Incrementar el nivel educativo.		Crear programas Tecnológicos con el apoyo del Estado, sector privado y organismos internacionales.		Crear un Sistema de información que permita integrar los servicios públicos.		Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.			
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																																		
1	Crecimiento económico del Perú	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2	Desarrollo portuario, aeroportuario y actividades relacionadas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	Firma de Tratados comerciales internacionales	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40		
4	Interés mundial por el turismo y la gastronomía	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
5	Aprovechamiento de los recursos naturales	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
6	Ubicación estratégica para la inversión en proyectos de desarrollo industrial	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05		
7	Interés en fuentes de energía renovables	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
Amenazas																																		
1	Alta vulnerabilidad ante desastres naturales	0.1	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10		
2	Deficiente nivel educativo	0.1	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40		
3	Deficiente Inversión en infraestructura	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
4	Baja inversión en Investigación y Desarrollo	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15		
5	Incremento de la inseguridad ciudadana	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
6	Niveles elevados de corrupción	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04		
7	Falta de planificación urbana	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
Fortalezas																																		
1	Ubicación geográfica estratégica en el Pacífico Sur	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12		
2	Servicios portuarios y aeroportuarios	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
3	Bono demográfico	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21		
4	Operadores Logísticos	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28		
5	Industria Naviera	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24		
6	Recursos hidrobiológicos	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
7	Turismo	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20		
8	Buena posición Financiera	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
Debilidades																																		
1	Corrupción	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30		
2	Deficiente infraestructura (básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente y educativa)	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
3	Seguridad ciudadana (pandillas juveniles, comercialización de drogas, etc.)	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10		
4	Baja calidad educativa	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24		
5	Desarrollo urbano y acceso a los servicios básicos	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
6	Inadecuado Sistema de Información Gerencial	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05		
Total			2	6.10		5.43		5.59		5.41		5.85		5.84		4.84		4.43		3.94		5.14		4.68		4.88		5.07		4.64		5.39		

Tabla 35

Matriz de Rumelt (MR)

Nº Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1 Desarrollar un Clúster Portuario.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Desarrollar un Clúster turístico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Potencializar la industria Naviera. Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacífico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13 Incrementar la inversión en infraestructura. Crear alianzas con organizaciones nacionales e internacionales del sector tecnológico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17 Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME evalúa las estrategias desde el punto de vista de tres factores: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Todas las estrategias han sido evaluadas de manera favorable mediante esta matriz (ver Tabla 36).

Tabla 36

Matriz de Ética (ME)

	Estrategias									Se Acepta
	1	2	3	4	5	6	13	17	19	
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	P	P	P	N	P	P	Sí
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Sí
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Sí
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Sí
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Sí
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Sí
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	Sí
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	Sí
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	Sí
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	Sí
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	Sí

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 37, se presentan las estrategias que han sido retenidas y las estrategias de contingencia.

Tabla 37

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas
E1 Desarrollar un Clúster Portuario.
E2 Desarrollar un Clúster turístico.
E3 Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria,
E4 Potencializar la industria Naviera.
E5 Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia
E6 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.
E13 Incrementar la inversión en infraestructura. Crear alianzas con organizaciones nacionales e internacionales
E17 del sector tecnológico. Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas
E19 para elevar el nivel educativo.
Estrategias de contingencia
E7 Crear una alianza con Lima que permita diseñar rutas turísticas conjuntas.
E8 Incrementar las Asociaciones Públicas Privadas y las Obras por Impuestos.
E9 Incrementar la calificación técnica y profesional de la PEA.
E10 Crear alianzas con organizaciones nacionales e internacionales para prevenir y monitorear posibles desastres naturales.
E11 Combatir la corrupción.
E12 Mejorar las políticas de lucha contra la corrupción.
E14 Mejorar el programa de seguridad.
E15 Incrementar el nivel educativo.
E16 Crear un eficiente planeamiento urbanístico.
E18 Potenciar los Sistemas de información que permita integrar los servicios públicos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz, se busca que las estrategias retenidas estén alineadas con los OLP. La Tabla 38 muestra los resultados de esta evaluación.

Tabla 38

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP 10	OLP 11
1 Incrementar la productividad del sector portuario	Para el año 2026, aumentar el índice de sustentabilidad del ecosistema, de .16%, registrados, en 2016, a 65%.	Para el año 2026, incrementar el movimiento de carga de contenedores del puerto del Callao, de 1'900,400 TEU, registrados en 2015, a 3'000,000.	Para el año 2026, incrementar el PBI per cápita de la Provincia Constitucional del Callao a S/45,157. En 2014, el PBI per cápita fue de S/25,145.	Para el año 2026, incrementar el índice de seguridad personal a 95. En 2016, este indicador registró un valor de 53.01.	Para el año 2026, crear un sistema inteligente de operaciones de IBM, que permita interconectar la información de la Provincia Constitucional del Callao al 100%. En la actualidad, no existe este sistema.	Para el año 2026, desarrollar ruta turística con Lima, que permita incrementar a 10 millones los turistas extranjeros que visitan Lima, mientras que el Callao captará el 30% de dichos turistas. En 2016, 3'556,860 turistas visitaron Lima.	Para el año 2026, aumentar el Índice de Desarrollo Humano de la Provincia Constitucional del Callao de 0.5803, registrados en 2012, a 0.80.	Para el año 2026, incrementar la capacidad del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez a 50 millones de pasajeros; actualmente, tiene una capacidad aproximada para 18 millones de pasajeros.	Para el año 2026, incrementar el índice de progreso social regional a 75 puntos, para ubicarse en el nivel alto. En 2016, este indicador registró un valor de 59 puntos.	Para el año 2026, se desarrollará un sistema de transporte público, integrado con Lima, lo cual mejora el índice de competitividad regional del Callao, en el pilar infraestructura, a 80 puntos. En 2015, fue de 48 puntos.	Para el año 2026, incrementar el índice de competitividad regional a 80 puntos. En 2015, este indicador registró un valor de 50.36 puntos.
Estrategias											
E1 Desarrollar un clúster portuario.		X	X								X
E2 Desarrollar un clúster turístico.			X	X		X		X		X	X
E3 Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística.		X						X	X		X
E4 Potencializar la industria naviera.		X	X								X
E5 Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacífico.		X	X	X							X
E6 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.		X	X							X	X
E13 Incrementar la inversión en infraestructura.	X	X	X	X		X	X	X		X	X
E17 Implementar alianzas con organizaciones nacionales e internacionales del sector tecnológico.	X			X	X				X		X
E19 Implementar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.		X					X		X		X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de las posibilidades de los competidores evalúa cuales son las posibilidades de los competidores con respecto a las estrategias retenidas para la Provincia Constitucional del Callao (ver Tabla 39).

Tabla 39

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Santiago	Medellín	Buenos Aires	Lima
E1 Desarrollar un Clúster Portuario.	Incentivar la competitividad, reducir impuestos	Invertir en infraestructura y ampliar el puerto y los servicios	Disminuir los aranceles y firmar nuevos tratados comerciales	No aplica
E2 Desarrollar un Clúster turístico.	Crear nuevas rutas turísticas.	Desarrollar turismo vivencial	Promocionar corredores turísticos regionales	Incrementar la rutas turísticas
E3 Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística.	Desarrollar instituciones que permitan ajustar la oferta de profesionales con el mercado laboral	Enfocarse en carreras técnicas	Crear alianzas con instituciones educativas internacionales	Potenciar el sistema educativo
E4 Potencializar la industria Naviera.	Elaborar políticas nacionales que impulsen la industria naviera	Intensificar su industria naviera	No aplica	No aplica
E5 Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacifico.	Incrementar los acuerdos comerciales	Ampliar los servicios portuarios	No aplica	No aplica
E6 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.	Estandarizar los procesos logísticos	Mejorar la infraestructura	Elaborar programas de capacitaciones	Incentivar el desarrollo de servicios
E13 Incrementar la inversión en infraestructura.	Renovación de la infraestructura básica	Reducir la brecha de infraestructura	Incrementar el porcentaje del PBI para la infraestructura	Emitir nuevos bonos para invertirlos en infraestructura
E17 Crear alianzas con organizaciones nacionales e internacionales del sector tecnológico.	Desarrollar convenios con empresas tecnológicas	Crear clúster tecnológicos	Incrementar la inversión en I D	Incentivar el desarrollo tecnológico
E19 Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.	Reforzar el sistema educativo	Incrementar los gastos en educación	Mejorar su ubicación en las pruebas PISA	Potenciar el sistema educativo

6.13 Conclusiones

En el proceso estratégico, se han utilizado 12 matrices, que han permitido obtener las estrategias para la Provincia Constitucional del Callao. Asimismo, se han empleado inicialmente dos matrices más (EFI y EFE), que han proporcionado los insumos necesarios para realizar el emparejamiento a través de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGD, y las estrategias obtenidas en esta fase han sido

evaluadas posteriormente con la MDE, MCPE, MR y ME. Asimismo, se han empleado las matrices MERC, MEOLP y MEPCS, que permiten verificar que las estrategias están alineadas con los OLP y saber cuáles podrían ser las acciones que tomen los competidores una vez que la Provincia Constitucional del Callao implemente estas estrategias. Finalmente, se han identificado nueve estrategias que deberá implementar la Provincia Constitucional del Callao, las cuales le permitirán alcanzar la visión trazada.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se definen los objetivos de corto plazo (OCP), que determinarán el cumplimiento de los OLP y estrategias planteadas para la Provincia Constitucional del Callao, con la finalidad de convertir al Callao en una *smart city*. De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos específicos o de corto plazo son hitos mediante los cuales se van a alcanzar los objetivos estratégicos o de largo plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OCP que tendrán que impulsar la Provincia Constitucional del Callao, de acuerdo con cada OLP, son los que detallan a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Para el año 2026, aumentar el índice de sustentabilidad del ecosistema, de 0.16 puntos, registrados en 2016, a 65 puntos.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1). Durante 2017 y 2018, captar el 30% de los residuos reciclables de la región, mediante actividades de reciclaje y manejo de residuos en la Provincia Constitucional del Callao. Para el año 2021, captar el 60% de los desechos reciclables, y luego, para el año 2026, alcanzar el 90%.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2). Hacia el año 2019, instalar depósitos de desperdicios por tipo de residuos en las calles en el 50% de la Provincia Constitucional del Callao. En 2023, instalar los depósitos en el 70% de la región y, ya para el año 2026, tener instalado al 100% los tachos ecológicos. Hasta la fecha no existen este tipo de tachos ecológicos.

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3). En el año 2018, crear incentivos tributarios por un periodo de siete años para empresas del sector privado que inviertan en tecnologías sostenibles de energías renovables; no obstante, hasta la fecha, no existen este tipo de medidas. Con ello, por lo menos 300 industrias realizarán una gestión de los residuos sólidos y una reducción de emisiones de CO₂. En el año 2020, se espera que

600 empresas se acojan a este beneficio, y, ya en el año 2023, se espera que 1,000 industrias cuenten con un algún sistema de desarrollo sostenible. En 2026, se espera que 1,600 industrias cuenten con algún tipo de tecnología sostenible.

Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4). Según la Organización Mundial de la Salud, debe existir 9 m² de área verde por persona y, en la Provincia Constitucional del Callao, se registran 2.5 m² por persona (INEI, 2014). En 2022, se espera tener 5 m² por habitante y, ya para el año 2026, se espera alcanzar 9 m² de área verde por habitante.

Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP 1.5). Promover el uso de la bicicleta con una red integrada de ciclovías en conjunto con la región Lima. En 2020, crear una red de ciclovías locales; para el año 2023, crear una red de ciclovías distritales; y, para 2026, crear una red interdistrital que esté interconectada con toda la región.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Para el año 2026, incrementar el movimiento de carga de contenedores del puerto del Callao, de 1'900,400 TEU, registrados en 2015, a 3'000,000.

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1). Para el año 2017, el Gobierno Central terminará de entregar los terrenos para el proyecto de ampliación del puerto del Callao, lo que permitirá aumentar la capacidad y el tráfico del puerto. Para el año 2023, se espera que el proyecto de ampliación esté al 50% y, para el año 2026, se culminará al 100% dicho proyecto.

Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2). Para el año 2020, lograr un reordenamiento del tránsito vehicular en las principales vías de acceso al puerto, priorizando los vehículos de carga que ingresan o se retiran del puerto del Callao, que permita reducir los tiempos de traslado de los operadores logísticos en 30%. Para el año 2023, se espera una reducción del 50% del tiempo, y, para el año 2026, una contracción del 80% del tiempo.

Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3). Actualmente, no existe un sistema de monitoreo y se propone, para el año 2020, cubrir al 50% las vías de acceso al puerto con cámaras de seguridad, que serán monitoreadas por un centro de vigilancia permanente de la Provincia Constitucional del Callao, en coordinación con la Policía Nacional, lo cual permitirá reducir los robos de contenedores en las zonas aledañas al terminal portuario. Para el año 2023, se espera una cobertura del 75% y, para el año 2026, tener las vías de acceso al 100%.

Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4). Para el año 2019, implementar la vía expresa de Santa Rosa de 4 km y, para el año 2023, la Vía Expresa de Faucett con paso a desnivel de 9.6 km en conjunto con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Para el año 2026, implementar la Vía Expresa de Néstor Gambeta (IMP, 2013), lo cual permitirá un menor tiempo de traslado entre el aeropuerto y la zona industrial.

Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP 2.5). Para el año 2022, reducir en 25% los tiempos de los trámites de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) para incrementar las exportaciones e importaciones, con el apoyo del MINCETUR y la Dirección Regional de Salud de la Provincia Constitucional del Callao (DIRESA), mediante la agilización de los trámites de comercio internacional. Para el año 2026, se espera una reducción del 50% del tiempo en días de dicho trámite.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el año 2026, incrementar el PBI per cápita de la Provincia Constitucional del Callao a S/45,157. En 2014, el PBI per cápita fue de S/. 25,145.

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1). En el año 2018, se implementarán alianzas estratégicas entre empresas del sector logístico y el Gobierno Regional del Callao. En el año 2022, se espera incrementar la productividad de los costos y tiempos

de transporte en un 30%, y, para el año 2026, se incrementará la productividad en un 60%.

Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2). Para el año 2018, implementar un programa de entrenamiento técnico para la población de la región que no cuente con estudios superiores, a fin de cubrir puestos en el aeropuerto, terminal portuario, y empresas de operaciones logísticas. Para el año 2020, el Callao reducirá la población de 15 a 29 años que ni trabaja ni estudia a 14%; en el año 2023, el porcentaje será de 11%; y, en 2026, será de 7%. En 2015, el 17.3% de la población del Callao entre 15 y 29 años no trabajaba ni estudiaba.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3). Para el año 2020, exonerar de arbitrios municipales por seis meses a las empresas que se formalicen por primera vez, con el fin de reducir la informalidad de las empresas a 60%. En 2023, se espera reducir a 50% y, al año 2026, se reducirá la informalidad a 35%. El dato más reciente es de 2012, de acuerdo con el cual la informalidad en la región se situaba en 79.9% de unidades productivas.

Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4). Para el año 2018, incrementar el consumo nacional humano directo de pescado, de manera que pase de 43.5 toneladas métricas a 50 toneladas métricas; mientras que, en el año 2022, se espera que alcance las 60 toneladas métricas y, para el año 2026, por lo menos se consuma 70 toneladas de pescado.

Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP 3.5). Para el año 2019, tener aprobado el proyecto para la construcción de un centro empresarial cercano al AIJCH, que actualmente no existe. En el año 2023, se tendrá un avance del 50% del proyecto y, para el año 2026, se tendrá el proyecto culminado al 100%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Para el año 2026, incrementar el índice de seguridad personal a 95 puntos. En 2016, este indicador registró un valor de 53.01 puntos.

Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1). En el año 2020, implementar el sistema interconectado de videovigilancia en toda la Provincia Constitucional del Callao. En 2015, se registraron 19,395 denuncias en la región, por lo que se espera captar por este sistema, para el año 2023, el 20% de las denuncias y, en el año 2026, alcanzar al 50% de las denuncias por esta modalidad.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2). Para el año 2022, la Provincia Constitucional del Callao contará con semáforos inteligentes en el 50% de calles y avenidas principales, que actualmente no existen. Para el año 2024, se tendrá cubierto el 75% y, en el año 2026, el sistema de semáforos estará en el 100% de avenidas y calles de la región.

Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3). Para el año 2020, disminuir la percepción de inseguridad de la población mayor de 15 años a 80%, y, luego, en el año 2023, será de 60% y, en el año 2026, de 40%. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía una percepción de inseguridad de 90.4% en la población mayor a 15 años.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): Para el año 2026, crear un sistema inteligente de operaciones de IBM, que permita interconectar la información de la Provincia Constitucional del Callao al 100%. En la actualidad, no existe este sistema.

Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1). Para el año 2020, estandarizar los sistemas de información de los últimos tres años en todas las áreas administrativas y operativas de los distritos de la Provincia Constitucional del Callao. En 2023, se tendrá información de los últimos 10 años. Para el año 2026, se tendrá creado un centro de

operaciones de sistemas en el gobierno regional, que se encargue de la consolidación y estructuración del *big data* proveniente de las instituciones públicas y privadas. En la actualidad, no existe este sistema de información.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2). Para el año 2022, se lanzará un aplicativo móvil gratuito con información pública de interés y se espera que el 40% de la población acceda a este servicio. Para el año 2024, tendrá un uso del 60% y, en el año 2026, el 80% de la región hará uso de este servicio.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3). En el año 2018, contar con un servicio de internet inalámbrico de libre acceso en un 30% de las principales calles y parques públicos. Para el año 2023, se tendrá el servicio en un 60% y, en el año 2026, el 100% de las calles y parques contarán con libre acceso a internet.

Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP 5.4). En el año 2020, se tendrá una plataforma en línea de comunicación que integre al 30% de las instituciones públicas de la Provincia Constitucional del Callao. En el año 2023, integrará el 60% y, para el año 2026, el 100% de las instituciones públicas. En la actualidad, no existe esta plataforma.

Objetivo de corto plazo 5.5 (OCP 5.5). Para el año 2020, implementar el gobierno electrónico en la Provincia Constitucional del Callao en un 40% de las instituciones, y, luego, en el año 2023, se tendrá en un 70% y, para el año 2026, se debe tener una cobertura al 100%, con el fin de lograr la simplificación administrativa.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6): Para el año 2026, desarrollar una ruta turística integrada con Lima, que permita incrementar el número de turistas extranjeros a 10 millones que visitan Lima, mientras que el Callao captará el 30% de dichos turistas. En el año 2016, 3'556,860 turistas visitaron Lima.

Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1). Para el año 2020, obtener un millón de visitantes internacionales, con paquetes turísticos integrados. Para el año 2023, se

tendrán dos millones de turistas y, en el año 2026, se alcanzarán los tres millones de visitantes.

Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2). En el año 2019, tener aprobado un plan de desarrollo gastronómico en la Provincia Constitucional del Callao. Para el año 2022, contar con el plan implementado al 40%, y, para luego, en 2024, tenerlo implementado al 70% y, al año 2026, contar con el plan implementado al 100%.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7): Para el año 2026, aumentar el Índice de Desarrollo Humano de la Provincia Constitucional del Callao de 0.5803, registrados en 2012, a 0.80.

Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1). Para el año 2019, la esperanza de vida al nacer será de 80.2 años, ascendiendo a 80.6 años en el año 2021, y, luego, en el año 2023, subirá a 81.0 años y a 81.5 años en el año 2026. Para el año 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía una esperanza de vida al nacer de 79.9 años.

Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2). En el año 2020, la población de 12 a 16 años de la Provincia Constitucional del Callao que asiste a educación secundaria será de 60%; en el año 2023, será de 70%; y, para 2026, representará el 80%. En 2015, el 50% de la población del Callao de 12 a 16 años asistió a secundaria.

Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP 7.3). En el año 2019, la población de la Provincia Constitucional del Callao con educación superior será de 33%; luego, para el 2022, ascenderá a 38%; para el año 2024, representará el 48% de la población; y, para el año 2026, será de 60%. En el año 2015, la población del Callao con educación representaba el 29.2%.

Objetivo de corto plazo 7.4 (OCP 7.4). En el año 2019, el ingreso promedio mensual por trabajo en la Provincia Constitucional del Callao será de S/1,500, para luego ascender a S/. 1,800 en el año 2022, a S/2,500 en el año 2024 y a S/3,500 en el

año 2026. En el año 2015, el Callao contaba con un ingreso promedio mensual por trabajo de S/1,352.30.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP 8): Para el año 2026, incrementar la capacidad del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez a 50 millones de pasajeros; actualmente tiene una capacidad aproximada para 18 millones de pasajeros.

Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP 8.1). En el año 2017, el Gobierno entregará a Lima Airport Partners los terrenos para la ampliación del aeropuerto; en el año 2023, culminará la construcción de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto; y, en el año 2026, se tendrá operando a 10 aerolíneas adicionales.

Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP 8.2). En el año 2019, el número de puentes de abordaje en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez será de 30; luego, en el año 2023, ascenderá a 45; y, en el año 2026, llegará a 60. En 2015, el aeropuerto contaba con 19 puentes de abordaje.

Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP 8.3). En el año 2020, el número de fajas de recojo de vuelos internacionales del aeropuerto será de 11, para luego ascender a 15 en el año 2023 y a 20 en el año 2026. En 2015, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez contaba con seis fajas de recojo para vuelos internacionales.

Objetivo de largo plazo 9 (OLP 9): Para el año 2026, incrementar el índice de progreso social regional a 75 puntos, para ubicarse en el nivel alto. En el año 2016, este indicador registró un valor de 59 puntos.

Objetivo de corto plazo 9.1 (OCP 9.1). Para el año 2020, el porcentaje de la población de la Provincia Constitucional del Callao con acceso a agua potable será de 90%; luego, en el año 2023, será de 92%, para, finalmente, llegar a un 95% en el año 2026. En 2015, en la Provincia Constitucional del Callao, el 88% de la población contaba con acceso a agua potable.

Objetivo de corto plazo 9.2 (OCP 9.2). Para el año 2019, reducir la tasa de desempleo de la Provincia Constitucional del Callao a 7.2%, mientras que, para el año 2022, la tasa de desempleo será de 6.5% y, para el año 2016, alcanzará un nivel de 5.8%. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao registró una tasa de desempleo de 7.8%

Objetivo de corto plazo 9.3 (OCP 9.3). Para el año 2020, la Provincia Constitucional del Callao tendrá un 87% de población con acceso a desagüe por red pública; en el año 2023, tendrá un porcentaje de 90% y, en el año 2026, será de 95%. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía un 84.4% de población con acceso a desagüe.

Objetivo de corto plazo 9.4 (OCP 9.4). Para el año 2020, el Callao incrementará el número de hogares con acceso a internet a 45%; luego, en el año 2023, representarán el 55% y, en el año 2026, será de 70%. En 2015, el 36.3% de los hogares de la Provincia Constitucional del Callao contaba con acceso a internet.

Objetivo de corto plazo 9.5 (OCP 9.5). Para el año 2020, la Provincia Constitucional del Callao incrementará el número de pequeñas empresas a 3,500; luego, en el año 2023, contará con 4,300; y, en el año 2026, será de 6,000. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao contaba con 2,768 pequeñas empresas, que representaban el 4% del total de empresas.

Objetivo de corto plazo 9.6 (OCP 9.6). Para el año 2020, la Provincia Constitucional del Callao disminuirá la desnutrición crónica en niños menores de cinco años a 4.8%; luego, en el año 2023, descenderá a 3.5%; y, en el año 2026, será de 2%. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía un 6.5% de niños menores de cinco años con desnutrición crónica.

Objetivo de corto plazo 9.7 (OCP 9.7). Para el año 2021, la población con seguro de salud de la Provincia Constitucional del Callao se incrementará a 85%; luego, en el año 2023, ascenderá a 90%; y, en el año 2026, será de 95%. En 2015, el 77.2% de la población de la Provincia Constitucional del Callao contaba con seguro de salud.

Objetivo de corto plazo 9.8 (OCP 9.8). Para el año 2020, los niños de 2° grado de primaria con un nivel satisfactorio de aprendizaje en Matemática representarán el 45%; en el año 2023, ascenderá a 60%; y, en el año 2026, llegará a 80%. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía un 35.1% de niños de 2° grado de primaria en nivel de aprendizaje satisfactorio en Matemática.

Objetivo de largo plazo 10 (OLP 10): Para el año 2026, se desarrollará un sistema de infraestructura de transporte público masivo, integrado con Lima Metropolitana, lo cual permitirá mejorar el índice de competitividad regional del Callao, en el pilar infraestructura, a 80 puntos. En 2015, este indicador registró un valor de 48 puntos.

Objetivo de corto plazo 10.1 (OCP 10.1). Para el año 2022, implementar un sistema de alimentadores interconectado entre el metro de Lima y los principales atractivos turísticos del Callao, así como el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, desarrollado a un 50%, para luego, en el año 2026 conseguir el 100%.

Objetivo de corto plazo 10.2 (OCP 10.2). Incrementar el presupuesto para el desarrollo de infraestructura vial en un 15% anual hasta el año 2026.

Objetivo de corto plazo 10.3 (OCP 10.3). Brindar mantenimiento al 100% de las vías principales de la Provincia Constitucional del Callao, con una periodicidad de tres años, hasta el año 2026.

Objetivo de largo plazo 11 (OLP 11): Para el año 2026, incrementar el índice de competitividad regional a 80 puntos. En 2015, este indicador registró un valor de 50.36 puntos.

Objetivo de corto plazo 11.1 (OCP 11.1). Para el año 2021, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 55 puntos en el pilar gobierno; luego, en el año 2024, alcanzará los 65 puntos; y, para el año 2026, ascenderá a 80 puntos. En 2015, el índice del pilar gobierno de la Provincia Constitucional del Callao tenía un valor de 48.68.

Objetivo de corto plazo 11.2 (OCP 11.2). Mejorar la competitividad hasta obtener 60 puntos en el pilar de economía para el año 2020. Luego obtener 70 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 49.83 puntos.

Objetivo de corto plazo 11.3 (OCP 11.3). Aportar a la competitividad del pilar personas y obtener 60 puntos para el año 2020, luego de obtener 70 puntos para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 51.39 puntos.

Objetivo de corto plazo 11.4 (OCP 11.4). Incrementar la competitividad del pilar empresas y obtener 60 puntos para el año 2020. Luego, obtener 70 puntos para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 53.87 puntos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para dar cumplimiento a los OCP, será necesario contar con diferentes recursos, como los que se detallan en la Tabla 40.

7.3 Políticas

Las políticas son indispensables para delimitar la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2015). Las políticas que se detallan a continuación se encuentran alineadas a los valores del Gobierno Regional del Callao:

- P1: Respetar la ley.
- P2: Promover la transparencia y la comunicación efectiva.
- P3: Incentivar la participación activa de la población.
- P4: Preservar el medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible.
- P5: Incentivar la inversión nacional y extranjera.
- P6: Fomentar la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías, en beneficio de la sociedad civil, sector privado y público.
- P7: Promover la mejora del Índice de Desarrollo Humano en la Región Callao.

7.4 Estructura de la Región

El Gobierno Regional del Callao necesita una estructura organizacional ágil y, a la vez, adecuadamente supervisada, de modo que desarrolle con transparencia los procesos necesarios para poder llevar a cabo los OCP y OLP, que permitirán alcanzar, en un plazo de 10 años, todas las estrategias planteadas. En ese sentido, se propone crear una división que dependa directamente de la Presidencia Regional, que se encargue de la recopilación y análisis estructurado de la información proveniente de las institucionales públicas y privadas de la región. Esta área será la encargada de mantener actualizada la información, con la finalidad de proporcionar al aplicativo móvil información precisa.

Adicionalmente, se propone unificar la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones con la Gerencia de Infraestructura, ya que comparten proyectos

comunes. Por otro lado, la Gerencia Regional de Desarrollo debe ser una sola dependencia que se encargue de la aplicación de las medidas de desarrollo económico y social (ver Figura 37).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El presente Plan Estratégico de la Provincia Constitucional del Callao considera el cuidado del medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social como uno de los principales pilares del proceso de creación de una *smart city*. De esta forma, se espera ofrecer a los pobladores una mejor calidad de vida en un adecuado medio ambiente, que utilice de forma responsable la energía, con una mayor consciencia por la contaminación ambiental y el reciclaje, con un adecuado proceso para los desechos y la creación de espacios verdes a disposición de las personas. En ese sentido, los objetivos proponen medidas conjuntas entre las autoridades del Gobierno Regional del Callao, las empresas privadas y la sociedad civil, con la finalidad de generar mayor inversión en un desarrollo sostenible, así como una consciencia de cuidado del medio ambiente.

El trabajo en este tema buscará fomentar acciones estratégicas, como la identificación de iniciativas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, que pueden surgir de cualquiera de los *stakeholders* de la región, así como la prevención del impacto ambiental, con campañas de reciclaje, de recuperación de parques y jardines, y el uso de bicicletas en vez de autos, a fin de reducir la emisión de gases del parque automotor. Otra de las acciones para mantener el desarrollo sostenible será el monitoreo y supervisión de los principales indicadores del nivel de contaminación que reporta el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), así como la necesidad de asegurar que las industrias cumplan con los requisitos y normas medio ambientales que le permitan operar en la región.

Sin embargo, la principal estrategia autosostenible será el mayor desarrollo de infraestructura para el reciclaje de los desechos e iniciativas de reutilización de recursos para las industrias, dado que existe una buena cantidad de empresas de manufactura, así como la oportunidad de exportar desechos a otras plantas de tratamiento en el exterior. Actualmente, según la Organización para el Desarrollo Sostenible en el Perú, (2015), solo el 1% de los desechos es reciclado por los municipios, por lo que existen muchas posibilidades para desarrollarse en este segmento.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La población de la región tiene un rol importante en la ejecución del Plan Estratégico que convertirá al Callao en una ciudad inteligente, debido a que varios de los objetivos propuestos consideran medidas que mejorarán la calidad de vida de la sociedad, siempre que esta participe activamente y acepte adaptarse a los cambios propuestos. La Provincia Constitucional del Callao cuenta con una amplia clase media y la mayor cantidad de población económicamente activa entre las regiones, por lo que los objetivos propuestos buscan potenciar el nivel de empleabilidad con un mejor nivel educativo, calidad de empleo, y salud de los niveles socioeconómicos menos favorecidos, que les permita acceder a las mismas oportunidades laborales que los ciudadanos de Lima Metropolitana.

De este modo, el Gobierno Regional del Callao impulsará medidas que mejoren la competitividad de la fuerza laboral de la región, con la finalidad de satisfacer la demanda de puestos laborales específicos para el sector portuario, aeroportuario y logístico, con pobladores locales. Para ello, se establecerán alianzas con las principales instituciones educativas de educación superior, y, asimismo, la página web de la región servirá para colocar los avisos de oferta laboral de la región. En ese sentido, la estrategia será desarrollar profesionales técnicos de acuerdo con la demanda de los sectores

privado y público, fomentando los convenios de formación laboral entre las empresas y las instituciones educativas.

7.7 Gestión del Cambio

Actualmente, con la globalización, las organizaciones deben adaptarse a los continuos cambios en la búsqueda de la excelencia y competitividad, y, por lo tanto, es importante la participación activa e involucramiento de todos los colaboradores del Gobierno Regional de Callao y de comunidad, haciendo de manera viable afrontar adecuadamente el proceso de cambio y adaptación de los cambios estructurales, organizaciones y de gestión de servicios, que, en gran medida, buscan generar un mayor bienestar y mejorar la calidad de vida de todos los pobladores de la región. Este un trabajo duro y exigente que consiste en reducir los efectos negativos hacia la comunidad y cambiar la cultura organizacional de los colaboradores de la Provincia Constitucional del Callao; por ello, resulta crucial que los cambios sean iniciados y manejados por líderes que actúan bajo altos estándares de determinación, moral, ético y de respeto. Los líderes responsables deberán tener las competencias suficientes para identificar las reacciones de las personas involucradas en el proceso de cambio. Poseer esta habilidad ayudará a minimizar la incertidumbre e inseguridad que conlleva todo proceso de cambio.

Todo este proceso deberá llevarse a cabo siguiendo un plan específico y detallado que contenga actividades y su respectiva oportunidad de aplicación y planes de contingencia en caso de que el rumbo no sea el esperado. Para ello, se sugiere un equipo de mentores que permitan facilitar los cambios estructurales dentro de la Provincia Constitucional del Callao. También es importante que las autoridades mantengan una comunicación continua y transparente, a fin de informar los avances de la implementación del Plan Estratégico durante los siguientes 10 años, con la finalidad

de generar en el sector empresarial y en la comunidad de la región un ambiente de confianza con las medidas y acciones aplicadas.

Asimismo, el Gobierno Regional del Callao deberá contratar personal para sus gerencias ejecutores profesionales de primer nivel, con experiencia en gestión pública y desarrollo, ya que ellos liderarán el proceso de implementación del presente Plan Estratégico.

7.8 Conclusiones

La segunda etapa del proceso estratégico es la implementación, cuyo principal propósito es la formulación de los OCP, las políticas, los recursos y la estructura organizacional requerida para responder a los OLP propuestos en el capítulo anterior.

Los OCP para la región permiten crear los puentes para lograr los OLP y serán más efectivos si se cumplen y son enmarcadas en las políticas. En ese sentido, se plantearon políticas en cuidado medio ambiental, educación, alianzas estratégicas, reformas como la del transporte. Asimismo, se identificaron los recursos con los que cuenta la región, que pueden ser físicos, tecnológicos, humanos y financieros, que le permitan a la Provincia Constitucional del Callao realizar verdaderos cambios estructurales en beneficio de los ciudadanos.

Tabla 40

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos a Corto Plazo	Recurso	
OLP 1	Para el año 2026, aumentar el índice de sustentabilidad del ecosistema, de 0.16 puntos, registrados en 2016, a 65 puntos.	OCP 1.1	Durante los años 2017 y 2018, captar el 30% de los residuos reciclables de la región, mediante actividades de reciclaje y manejo de residuos en la Región Callao. Para el año 2021, captar el 60% de los desechos reciclables, y, luego, para el año 2026, alcanzar el 90%.	Inversión en campaña publicitaria para el reciclaje de residuos, Educación a la población en el reciclaje y manejo de residuos domésticos
		OCP 1.2	Hacia el año 2019, instalar depósitos según tipo de residuo en las calles en el 50% de la Región Callao. En el año 2023, instalar los depósitos en el 70% de la región y, ya para el año 2026, tener instalado al 100% los tachos ecológicos.	Inversión en la adquisición e implementación de depósitos de ecológicos de residuos, Campaña publicitaria en la utilización de depósitos ecológicos.
		OCP 1.3	En el año 2018, crear incentivos tributarios para empresas que inviertan en tecnologías sostenibles de energías renovables, y por lo menos 300 industrias se acogerán a este beneficio. En el año 2020, se alcanzará 600 empresas y, en el año 2023, serán 1,000 industrias.	Inversión en campaña publicitaria para difusión de campaña
		OCP 1.4	Según la OMS, debe existir 9 m ² de área verde por persona y, en la región Callao, se registran 2.5 m ² por persona (INEI, 2014). En el año 2022, se espera tener 5 m ² por habitante y, ya para el año 2026, se espera alcanzar 9 m ² de área verde por habitante.	Inversión en la arborización y construcción de parques.
		OCP 1.5	Promover el uso de la bicicleta con una red integrada de ciclovías en conjunto con la región Lima. En 2020, crear una red de ciclovías locales; para el año 2023, crear vías distritales y, para el año 2026, crear una red interdistrital.	Inversión en la construcción de ciclovías, Campaña de educación vial en el uso de ciclovías
OLP 2	Para el año 2026, incrementar el movimiento de carga de contenedores del Puerto del Callao, de 1'900,400 TEU, registrados en 2015, a 3'000,000.	OCP 2.1	Para el año 2017, se terminarán de entregar los terrenos para el proyecto de ampliación del Puerto, lo que permitirá aumentar la capacidad y el tráfico del puerto. Para el año 2023, se espera que esté al 50% y, para el año 2026, se culminará al 100%.	Inversión en la compra de terrenos para la ampliación del puerto.
		OCP 2.2	Para el año 2020, lograr un reordenamiento del tránsito vehicular que permita reducir los tiempos de traslado de los operadores logísticos en 30%. Para el año 2023, se espera una reducción del 50% y, en el año 2026, una contracción del 80% del tiempo.	Inversión en la ampliación y reestructuración del sistema vial y semaforización.
		OCP 2.3	Para el año 2020, se propone cubrir al 50% las vías de acceso al puerto con cámaras de seguridad, lo cual permitirá reducir los robos de contenedores. Para el año 2023 se espera una cobertura del 75% y, para el año 2026, tener las vías de acceso al 100%.	Inversión en la adquisición e implementación de sistema de video-vigilancia.
		OCP 2.4	Para el año 2019, implementar la vía expresa de Santa Rosa de 4 km y, para el año 2023, la Vía Expresa de Faucett de 9.6 km. Para el año 2026, implementar la Av. Néstor Gambeta, lo que permitirá menos tiempo de traslado entre el aeropuerto y la zona industrial.	Inversión en el proyecto de implementación de nuevas vías expresas.
		OCP 2.5	Para el año 2022, reducir en 25% los tiempos de los trámites de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, mediante la agilización de los trámites de comercio internacional. Para el año 2026, se espera una reducción del 50% del tiempo en días de dicho trámite.	Reingeniería en los procesos administrativo, Inversión en campaña publicitaria sobre los cambios de procedimientos.
OLP 3	Para el año 2026, incrementar el PBI per cápita de la Región Callao a S/. 45,157. En 2014, el PBI per cápita fue de S/. 25,145.	OCP 3.1	En el año 2018, se implementarán alianzas estratégicas entre empresas del sector logístico y el Gobierno Regional. En el año 2022, se espera incrementar la productividad de los costos y tiempos de transporte en un 30%, y, para el año 2026, se incrementará en un 60%.	Asignación presupuestal en la organización de comités sectoriales y su ejecución.
		OCP 3.2	Para el año 2018, implementar un programa de entrenamiento técnico. Para el año 2020, el Callao reducirá a población de 15 a 29 años que ni trabaja ni estudia; a 14%, en el año 2023, y el porcentaje será de 11%; y, ya en el 2026, será de 7%.	Inversión e implementación de programas de capacitación técnica a la población joven.
		OCP 3.3	Para el año 2020, exonerar de arbitrios municipales a las empresas que se formalicen por primera vez, con el fin de reducir la informalidad a 60%. En el 2023 se espera reducir a 50% y al 2026 se reducirá la informalidad a 35%.	Asignación presupuestal para cubrir brecha por menores ingresos tributarios.

	OCP 3.4	Para el año 2018, incrementar el consumo nacional humano directo de pescado, de manera que pase de 43.5 a 50 toneladas métricas, mientras que, en el año 2022, se espera que alcance las 60 toneladas métricas y, para el año 2026, serían 70 toneladas de pescado.	Inversión en la construcción de centros de comercialización de la riqueza marina y campaña de difusión.
	OCP 3.5	Para el año 2019, tener aprobado el proyecto para la construcción de un centro empresarial cercano al aeropuerto internacional. En el 2023, se tendrá un avance del 50% del proyecto y para el 2026 se tendrá el proyecto culminado al 100%.	Inversión en el proyecto e implementación de un centro empresarial.
OLP 4		Para el año 2026, incrementar el índice de seguridad personal a 95%. En 2016, este indicador registró un valor de 53.01 puntos.	
	OCP 4.1	En el año 2020, implementar el sistema interconectado de videovigilancia. En 2015, se registraron 19,395 denuncias en la región, por lo que se espera captar para el 2023 el 20% de las denuncias y en el año 2026 se logrará el 50%.	Inversión en la adquisición e implementación de sistema de video-vigilancia.
	OCP 4.2	Para el año 2022, la Región Callao contará con semáforos inteligentes en el 50% de calles y avenidas principales. Para el año 2024, se tendrá cubierto el 75% y, en el año 2026, el sistema de semáforos estará en el 100% de avenidas y calles de la región.	Inversión y reestructuración del sistema vial y semaforización.
	OCP 4.3	Para el año 2020, disminuir la percepción de inseguridad de la población mayor de 15 años a 80%, luego en el año 2023 será de 60% y en el año 2026, de 40%. En 2015, tenía una percepción de inseguridad de 90.4%, en la población mayor a 15 años.	Inversión en campaña de publicitaria para difundir los trabajos realizados en el ámbito de seguridad.
	OCP 5.1	Para el año 2020, estandarizar los sistemas de información de los últimos tres años. En el año 2023, se tendrá información de los últimos 10 años. Para el año 2026, se creará un centro de operaciones de sistemas, que se encargue de la consolidación y estructuración del big data.	Inversión en proyecto de reestructuración del sistema informático
OLP 5		Para el 2026, crear un sistema inteligente de operaciones de IBM, que permita interconectar la información de la Región Callao al 100%. En la actualidad, no existe este sistema.	
	OCP 5.2	Para el año 2022, se lanzará un aplicativo móvil gratuito con información pública de interés y se espera que el 40% de la población acceda a este servicio. Para el año 2024, tendrá un uso del 60% y, en el 2026, el 80% de la región hará uso de este servicio.	Inversión en el diseño e implementación de aplicativo web
	OCP 5.3	En el año 2018, contar con un servicio de internet inalámbrico de libre acceso en un 30% de las principales calles y parques públicos. Para el año 2023, se tendrá el servicio en un 60% y, en el año 2026, el 100% de las calles y parques.	Inversión en la implementación de infraestructura que permita contar con internet gratis en toda la ciudad
	OCP 5.4	En el año 2020, se tendrá una plataforma en línea de comunicación que integre al 30% de las instituciones públicas de la Región Callao. En el año 2023, integrará el 60% y, para el año 2026, el 100% de las instituciones públicas.	Inversión en la implementación de sistema de comunicación en los organizaciones de la Región.
	OCP 5.5	Para el año 2020, implementar el gobierno electrónico en la Región Callao en un 40% de las instituciones; luego, en el año 2023, se tendrá en un 70% y, para el año 2026, tener una cobertura al 100%, con el fin de lograr la simplificación administrativa.	Inversión en la implementación de sistema informático que permita la simplificación administrativa.
OLP 6		En el año 2026, incrementar a 10 millones los turistas que visitan Lima, mientras que el Callao captará el 30%. En 2016, 3'556,860 turistas visitaron Lima.	
	OCP 6.1	Para el año 2020, obtener un millón de visitantes internacionales, con paquetes turísticos integrados. Para el año 2023, se tendrá dos millones de turistas y, en el año 2026, se alcanzará los tres millones de visitantes.	Inversión del Gobierno Regional y sector privado en la mejora de áreas turísticas, así como el diseño de circuitos turísticos atractivos, Inversión en campaña publicitaria.
	OCP 6.2	En el año 2019, tener aprobado un plan de desarrollo gastronómico en la Región Callao. Para el año 2022, contar con el plan implementado al 40%, para luego, en el año 2024, tenerlo implementado al 70% y, al año 2026, contar con el plan implementado al 100%.	Inversión del Gobierno Regional y sector privado en la construcción de complejos culinarios e Inversión en campaña publicitaria.
OLP 7		Para el año 2026, aumentar el Índice de Desarrollo Humano de la Región Callao de 0.5803, registrados en el 2012, a	
	OCP 7.1	Para el año 2019, la esperanza de vida al nacer será de 80.2 años, ascendiendo a 80.6 años en el año 2021; luego, en el año 2023, subirá a 81.0 años y a 81.5 años en el año 2026. Para el año 2015, la Región Callao tenía una esperanza de vida al nacer de 79.9 años.	Inversión de programas de salud y adulto mayor
	OCP 7.2	En el año 2020, la población de 12 a 16 años de la Región Callao que asiste a educación secundaria será de 60%; en el año 2023, será de 70%; y, para 2026, representará el 80%. En el año 2015, el 50% de la población del Callao de 12 a 16 años asistió a secundaria.	Inversión en la mejora de infraestructura educativa, así como en la capacitación y actualización de los profesores.

	0.80.		En el año 2019, la población con educación superior será de 33%; luego, para el año 2022, ascenderá a 38%; para el año 2024, representará el 48% de la población y, para el año 2026, será de 60%. En 2015, la población del Callao con educación representaba el 29.2%.	Inversión del Gobierno Regional y el sector privado en la construcción de centros técnicos de capacitación.
		OCP 7.3		
		OCP 7.4	En el año 2019, el ingreso promedio mensual por trabajo en la Región Callao será de S/1,500, para luego ascender a S/1,800 en el año 2022; a S/2,500 en el año 2024, y S/3,500 en el año 2026. En 2015, tenía un ingreso promedio mensual de S/1,352.30.	Inversión del Gobierno Regional en la creación de nuevos puestos de trabajos.
		OCP 8.1	En el año 2017, el Gobierno entregará a Lima Airport Partners los terrenos para la ampliación del aeropuerto; en el año 2023, culminará la construcción de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto; y, en el año 2026, se tendrá operando a 10 aerolíneas adicionales.	Inversión en la compra de terrenos para la ampliación del aeropuerto.
OLP 8	Para el año 2026, incrementar la a 50 millones de pasajeros; actualmente, tiene una capacidad aproximada para 18 millones de pasajeros.	OCP 8.2	En el año 2019, el número de puentes de abordaje en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez será de 30; luego, en el año 2023, ascenderá a 45; y, en el año 2026, llegará a 60. En 2015, el aeropuerto contaba con 19 puentes de abordaje.	Inversión en la construcción de puentes de abordajes.
		OCP 8.3	En el año 2020, el número de fajas de recojo de vuelos internacionales del aeropuerto será de 11, para luego ascender a 15 en el año 2023 y a 20 en el año 2026. En 2015, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez contaba con seis fajas de recojo para vuelos internacionales.	Inversión en la construcción de fajas de recojo de pasajeros.
		OCP 9.1	Para el año 2020, la población de la Región Callao con acceso a agua potable será de 90%; luego, en el 2023, será de 92%, para, finalmente, llegar a un 95% en el año 2026. En 2015, en la Región Callao, el 88% accedió al servicio de agua potable.	Coordinación con Sedapal en la inversión e ampliación de la red de agua potable
		OCP 9.2	Para el año 2019, reducir la tasa de desempleo de la Región Callao a 7.2%, mientras que, para el año 2022, la tasa de desempleo será de 6.5% y, para el año 2016, alcanzará un nivel de 5.8%. En 2015, la Región Callao registró una tasa de desempleo de 7.8%.	Inversión del Gobierno Regional en la creación de nuevos puestos de trabajos.
		OCP 9.3	Para el año 2020, la Región Callao tendrá un 87% de población con acceso a desagüe por red pública; en el año 2023, tendrá un porcentaje de 90% y, en el año 2026, será de 95%. En 2015, la Región Callao tenía un 84.4% de población con acceso a desagüe.	Coordinación con Sedapal en la inversión e ampliación de la red de desagüe
		OCP 9.4	Para el año 2020, el Callao incrementará el número de hogares con acceso a internet a 45%; luego, en el año 2023, representará el 55% y, en el año 2026, será de 70%. En 2015, el 36.3% de los hogares de la Región Callao contaba con acceso a internet.	Efectuar una reingeniería en los procedimientos administrativos con las empresas de telecomunicaciones para la ampliación de la red de internet y su comercialización a la población a precios al alcance de toda la población.
OLP 9	Para el año 2026, incrementar el índice de progreso social regional a 75 puntos. En 2016, este indicador registró un valor de 59 puntos.	OCP 9.5	Para el año 2020, se incrementará el número de pequeñas empresas a 3,500; luego, en 2023, contará con 4,300 y, en el año 2026, será de 6,000. En 2015, la Región Callao contaba con 2,768 pequeñas empresas.	Reingeniería en los procesos administrativo para la creación de nuevas empresas en la Región Callao.
		OCP 9.6	Para el año 2020, la Región Callao disminuirá la desnutrición crónica en niños menores de 5 años a 4.8%; luego, en el año 2023, descenderá a 3.5% y, en el año 2026, será de 2%. En 2015, la Región Callao tenía un 6.5% de niños con desnutrición crónica.	Inversión en programa de alimentación infantil
		OCP 9.7	Para el año 2021, la población con seguro de salud de la Región Callao se incrementará a 85%; luego, en el año 2023, ascenderá a 90% y, en el año 2026, será de 95%. En 2015, el 77.2% de la población de la Región Callao contaba con seguro de salud.	Inversión en la mejora de infraestructura de salud, así como crear convenios con instituciones privadas de salud para incrementar cobertura de salud.
		OCP 9.8	Para el año 2020, los niños de 2° grado de primaria con un nivel satisfactorio de aprendizaje en Matemática representarán el 45%; en el año 2023, ascenderá a 60%; y, en el año 2026, llegará a 80%. En 2015, tenía un 35.1% de niños con un aprendizaje satisfactorio	Inversión en la mejora de infraestructura educativa, así como en la capacitación y actualización de los profesores.
OLP 10	Para el año 2026, se desarrollará un sistema	OCP 10.1	Para el año 2022, implementar un sistema de alimentadores interconectado entre el metro de Lima y los principales atractivos turísticos del Callao, así como el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, desarrollado a un 50%, para luego, en el año 2026, conseguir el 100%.	Inversión en infraestructura vial que interconecte la ciudad de Lima y zonas turísticas del Callao

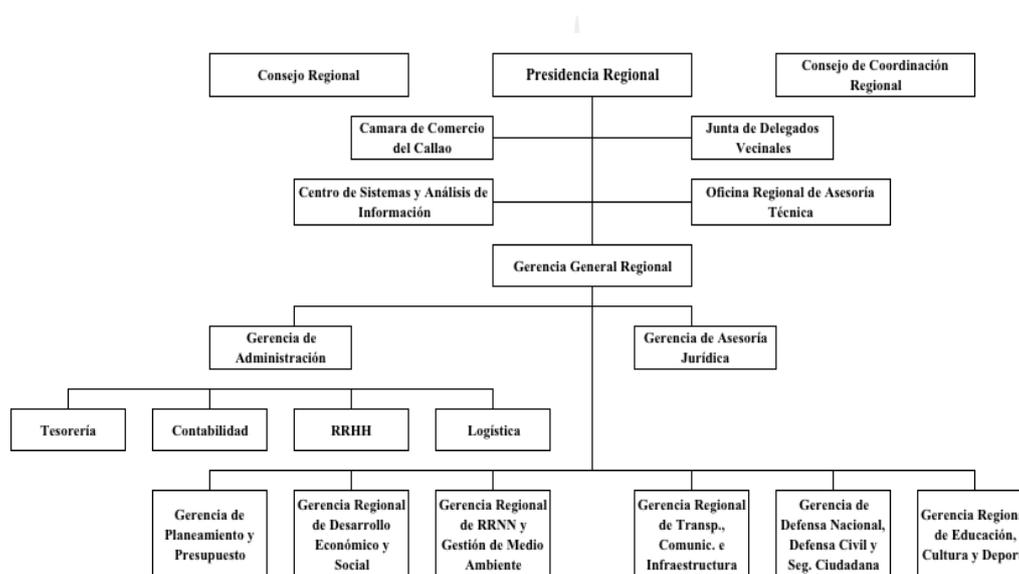
<p>OLP 11</p> <p>integrado con Lima Metropolitana, lo cual permitirá mejorar la infraestructura de 48 a 80 puntos.</p> <p>Para el año 2026, incrementar el índice de competitividad regional a 80 puntos. En 2015, este indicador registró un valor de 50.36 puntos.</p>	OCP 10.2	Incrementar el presupuesto para el desarrollo de infraestructura vial en un 15% anual hasta el año 2026.	Ampliar disponibilidad presupuestal para inversión vial en el Presupuesto General de la Región
	OCP 10.3	Brindar mantenimiento al 100% de las vías principales de la Región Callao, con una periodicidad de tres años, hasta el año 2026.	Inversión en el diseño y ejecución de plan de mantenimiento de redes viales.
	OCP 11.1	Para el año 2021, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 55 puntos en el pilar gobierno; luego, en el año 2024, alcanzará los 65 puntos; y, para el año 2026, ascenderá a 80 puntos. En 2015, la Región Callao tenía un valor de 48.68.	Inversión en la implementación de un plan de desarrollo gerencial.
	OCP 11.2	Mejorar la competitividad hasta obtener 60 puntos en el pilar de economía para el año 2020. Luego obtener 70 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 49.83 puntos.	Inversión en la implementación de un plan de desarrollo gerencial.
	OCP 11.3	Aportar a la competitividad del pilar personas y obtener 60 puntos para el año 2020. Luego obtener 70 puntos para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 51.39 puntos.	Inversión en la implementación de un plan de desarrollo gerencial.
	OCP 11.4	Incrementar la competitividad del pilar empresas y obtener 60 puntos para el año 2023. Luego obtener 70 puntos para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 53.87 puntos.	Inversión en la implementación de un plan de desarrollo gerencial.



Tabla 41

Relación entre las Políticas y las Estrategias

Estrategias retenidas	Políticas						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1 Desarrollar un clúster portuario.	X	X	X	X	X	X	X
E2 Desarrollar un clúster turístico.	X	X	X	X	X	X	X
E3 Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística.	X	X	X		X	X	X
E4 Potencializar la industria Naviera.	X	X		X	X	X	X
E5 Convertirse en el principal nexo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacífico.	X	X		X	X		
E6 Incrementar la competitividad de los servicios logísticos.	X	X	X	X	X	X	X
E13 Incrementar la inversión en infraestructura.	X	X	X	X	X	X	X
E17 Crear alianzas con organizaciones nacionales e internacionales del sector tecnológico.	X	X	X		X	X	X
E19 Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.	X	X	X		X	X	X

*Figura 37. Propuesta de estructura organizacional.*

Adaptado de “Directorio de empresas industriales y manufactureras de la Provincia Constitucional del Callao,” del Gobierno Regional del Callao, 2015a. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de http://empresas.regioncallao.gob.pe/contenidos/fileCapacitaciones/DIRECTORIO_2010.pdf

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Financiera

La Provincia Constitucional del Callao requiere fortalecer sus ingresos para poder financiar el Plan Estratégico propuesto, y, para ello, se propone en primer lugar mejorar la recaudación tributaria con incentivos a las empresas privadas que inviertan en tecnologías sostenibles, también se creará un sistema de incentivos para los ciudadanos de menores ingresos en el que podrán acceder a descuentos educativos si están al día con sus impuestos. Otra fuente de ingresos sería el turismo, donde se espera reactivar la cultura en la región con visitas guiadas, obras teatrales, conciertos, asimismo se espera desarrollar la gastronomía peruana con restaurantes exclusivos frente al mar. Asimismo, se desarrollará el clúster logístico con alianzas estratégicas que permitan hacer más eficientes las operaciones de importaciones y exportaciones.

8.1.2 Clientes

El bienestar de los ciudadanos es un eje clave, por lo que se propone abordar el tema de la seguridad con cámaras interconectadas para disminuir la incidencia de robo, accidentes, asaltos o cualquier tipo de criminalidad. Asimismo, se colocarían cámaras de video vigilancia para reforzar la seguridad, así como la posibilidad de que los ciudadanos puedan denunciar cualquier acto delictivo o accidente. Todo esto se logrará con un mayor acceso a la tecnología, por lo que se requiere colocar internet libre para todos los pobladores de la región. Para las empresas se buscará facilitar los trámites aduaneros y se creará un programa que permita agilizar los trámites comerciales. Otro de los temas relevantes es la salud, para lo cual se propone un Plan de Salud Regional, que permita ampliar el número de personas con acceso a un seguro de salud.

8.1.3 Procesos

Las reformas en los procesos de la Provincia Constitucional del Callao son necesarias en la medida que permitan reordenar y mejorar los procesos actuales. Al respecto, se implementará un marco normativo de gestión tanto para el sector público como el privado, éste deberá ser estar a la altura de estándares internacionales para ser más eficientes. Por otro lado, para abordar la problemática del transporte urbano se pretende reordenar el tránsito en las principales avenidas e implementar un adecuado y eficiente plan de mantenimiento de las principales vías de acceso para optimizar los tiempos de traslado, asimismo para disminuir la incidencia de accidentes se instalarán semáforos inteligentes.

8.1.4 Aprendizaje interno

La educación es uno de los temas clave para el desarrollo de la región por lo que se trabajará en la capacitación técnica con alianzas con instituciones educativas, para cubrir puestos de trabajo clave en los sectores portuarios, aeroportuario y logístico, asimismo se buscará ampliar el acceso a la educación básica con la escuela nocturna. De esta manera la educación aseguraría su futuro económico y cultural, sin embargo, se considera relevante la formación en el cuidado del medio ambiente, sobre todo en las ciudades que tiene mayores problemas de contaminación y áreas verdes, uno de los asuntos a abordar será un programa de reciclaje y manejo de residuos, para concientizar a los ciudadanos acerca de la conservación de su hábitat.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

La Tabla 42 muestra el Tablero de Control Integrado para el seguimiento de los indicadores definidos para la Provincia Constitucional del Callao.

Tabla 42

Tablero de Control Integrado de la Provincia Constitucional del Callao

Objetivos		Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP 1.3	En el año 2018, crear incentivos tributarios para empresas que inviertan en tecnologías sostenibles de energías renovables; por lo menos 300 industrias se acogerán a este beneficio. En el año 2020, se alcanzará 600 empresas y, en el año 2023, serán 1,000 industrias.	Empresas que adopten estos beneficios	%
OCP 3.1	En el año 2018, se implementarán alianzas estratégicas entre empresas del sector logístico y el Gobierno Regional. En el año 2022, se incrementará la productividad de los costos y tiempos de transporte en un 30%, para, el año 2026, se incrementará en un 60%.	Convenios	N°
OCP 7.4	En el año 2019, el ingreso promedio mensual por trabajo en la Provincia Constitucional del Callao será de S/. 1,500, para luego ascender a S/. 1,800 en el 2022, a S/. 2,500 en el 2024 y S/. 3,500 en el 2026. En el 2015, tenía un ingreso promedio mensual de S/. 1,352.30.	Ingreso promedio mensual	S/.
OCP 8.1	En el año 2017, el Gobierno entregará a Lima Airport Partners los terrenos para la ampliación del aeropuerto; en el año 2023, culminará la construcción de la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto y, en el año 2026, se tendrá operando a 10 aerolíneas adicionales.	Avance del proyecto	%
OCP 10.2	Incrementar el presupuesto para el desarrollo de infraestructura vial en un 15% anual hasta el año 2026.	Incremento presupuestal	%
Perspectiva Clientes			
OCP 2.1	Para el año 2017, se terminará de entregar los terrenos para el proyecto de ampliación del Puerto, lo que permitirá aumentar la capacidad y el tráfico del puerto. Para el año 2023, se espera que esté al 50% y, para el año 2026, se culminará al 100%.	Avance del proyecto	%
OCP 2.3	Para el año 2020, se propone cubrir al 50% las vías de acceso al puerto con cámaras de seguridad, lo cual permitirá reducir los robos de contenedores. Para el año 2023, se espera una cobertura del 75% y, para el año 2026, tener las vías de acceso al 100%.	Avance de cobertura	%
OCP 2.4	Para el año 2019, implementar la vía expresa de Santa Rosa de 4 km y, para el año 2023, la Vía Expresa de Faucett de 9.6 km. Para el año 2026, implementar la de Néstor Gambeta, lo que permitirá menos tiempo de traslado entre el aeropuerto y la zona industrial.	Avance de construcción	kms
OCP 2.5	Para el año 2022, reducir en 25% los tiempos de los trámites de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, mediante la agilización de los trámites de comercio internacional. Para el año 2026, se espera una reducción del 50% del tiempo en días de dicho trámite.	Reducción de tiempo de trámite	%

OCP 3.5	Para el año 2019, tener aprobado el proyecto para la construcción de un centro empresarial cercano al aeropuerto internacional. En el año 2023, se tendrá un avance del 50% del proyecto y, para el año 2026, se tendrá el proyecto culminado al 100%.	Avance del proyecto	%
OCP 4.1	En el año 2020, implementar el sistema interconectado de videovigilancia. En el año 2015 se registraron 19,395 denuncias en la región, por lo que se espera captar, para el año 2023, el 20% de las denuncias y, en el año 2026, se logrará el 50%.	Denuncias realizadas	Nº
OCP 4.2	Para el año 2022, la Provincia Constitucional del Callao contará con semáforos inteligentes en el 50% de calles y avenidas principales. Para el año 2024, se tendrá cubierto el 75% y, en el año 2026, el sistema de semáforos estará en el 100% de avenidas y calles de la región.	Avance de semaforización	%
OCP 4.3	Para el año 2020, disminuir la percepción de inseguridad de la población mayor de 15 años a 80%; luego, en el año 2023 será de 60% y, en el año 2026, de 40%. En el año 2015, tenía una percepción de inseguridad de 90.4%, en la población mayor a 15 años.	Percepción de inseguridad	%
OCP 5.2	Para el año 2022, se lanzará un aplicativo móvil gratuito con información pública de interés y se espera que el 40% de la población acceda a este servicio. Para el año 2024, tendrá un uso del 60% y, en el año 2026, el 80% de la región hará uso de este servicio.	Acceso a aplicativo	%
OCP 5.3	En el año 2018, contar con un servicio de internet inalámbrico de libre acceso en un 30% de las principales calles y parques públicos. Para el año 2023, se tendrá el servicio en un 60% y, en el año 2026, el 100% de las calles y parques.	Acceso a internet	%
OCP 5.4	En el año 2020, se tendrá una plataforma en línea de comunicación que integre al 30% de las instituciones públicas de la Provincia Constitucional del Callao. En el año 2023, integrará el 60% y, para el año 2026, el 100% de las instituciones públicas.	Integración de empresas públicas	%
OCP 5.5	Para el año 2020, implementar el gobierno electrónico en la Provincia Constitucional del Callao en un 40% de las instituciones; luego, en el año 2023, se tendrá en un 70% y, para el año 2026, tener una cobertura al 100%, con el fin de lograr la simplificación administrativa.	Implementación de gobierno electrónico	%
OCP 6.1	Para el año 2020, obtener un millón de visitantes internacionales, con paquetes turísticos integrados. Para el 2023, se tendrá dos millones de turistas y en el 2026, se alcanzará los tres millones de visitantes.	Turistas internacionales	Nº
OCP 6.2	En el año 2019, tener aprobado un plan de desarrollo gastronómico en la Provincia Constitucional del Callao. Para el año 2022, contar con el plan implementado al 40%, para luego, en el año 2024, tenerlo implementado al 70% y, al año 2026, contar con el plan implementado al 100%.	Avance de plan de desarrollo gastronómico	%
OCP 7.1	Para el año 2019, la esperanza de vida al nacer será de 80.2 años, ascendiendo a 80.6 años en el año 2021; luego, en el año 2023, subirá a 81.0 años y a 81.5 años en el año 2026. Para 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía una esperanza de vida al nacer de 79.9 años.	Años de vida	Nº
OCP 8.2	En el año 2019, el número de puentes de abordaje en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez será de 30; luego, en el año 2023, ascenderá a 45 y, en el año 2026, llegará a 60. En 2015, el aeropuerto contaba con 19 puentes de abordaje.	Puentes de abordaje	Nº
OCP 8.3	En el 2020, el número de fajas de recojo de vuelos internacionales del aeropuerto será de 11, para luego ascender	Fajas de recojo de	Nº

	a 15 en el 2023 y a 20 en el 2026. En el 2015, el aeropuerto Jorge Chávez contaba con 6 fajas de recojo para vuelos internacionales.	vuelos internacionales	
OCP 9.4	Para el año 2020, el Callao incrementará el número de hogares con acceso a internet a 45%; luego, en el año 2023, representarán el 55%, y, en el año 2026, será de 70%. En 2015, el 36.3% de los hogares de la Provincia Constitucional del Callao contaba con acceso a internet.	Acceso de familias a internet	%
OCP 9.6	Para el año 2020, la Provincia Constitucional del Callao disminuirá la desnutrición crónica en niños menores de 5 años a 4.8%; luego, en el año 2023, descenderá a 3.5% y, en el año 2026, será de 2%. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía un 6.5% de niños con desnutrición crónica.	Desnutrición	%
OCP 9.7	Para el año 2021, la población con seguro de salud de la Provincia Constitucional del Callao se incrementará a 85%; luego, en el año 2023, ascenderá a 90%, y, en el año 2026, será de 95%. En 2015, el 77.2% de la población de la Provincia Constitucional del Callao contaba con seguro de salud.	Asegurados al seguro de salud	%
OCP 9.8	Para el año 2020, los niños de 2° grado de primaria con un nivel satisfactorio de aprendizaje en Matemática representarán el 45%; en el año 2023, ascenderá a 60%; y, en el año 2026, llegará a 80%. En 2015, tenía un 35.1% de niños que tienen un aprendizaje satisfactorio	Aprendizaje satisfactorio de Matemáticas	%
OCP 10.1	Para el año 2022, implementar un sistema de alimentadores interconectado entre el metro de Lima y los principales atractivos turísticos del Callao, así como el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, desarrollado a un 50%, para luego, en 2026, conseguir el 100%.	Implementación de sistema de alimentadores interconectados	%
OCP 10.3	Brindar mantenimiento al 100% de las vías principales de la Provincia Constitucional del Callao, con una periodicidad de tres años, hasta el año 2026.	Mantenimiento de vías principales	%
Perspectiva Procesos			
OCP 1.1	Durante los años 2017 y 2018, captar el 30% de los residuos reciclables de la región, mediante actividades de reciclaje y manejo de residuos en la Provincia Constitucional del Callao. Para el año 2021, captar el 60% de los desechos reciclables, y luego, para el año 2026, alcanzar el 90%.	Captura de residuos reciclables	%
OCP 1.4	Según la OMS, debe existir 9 m ² de área verde por persona y, en la Provincia Constitucional del Callao, se registran 2.5 m ² por persona (INEI, 2014). En 2022, se espera tener 5 m ² por habitante y, ya para el año 2026, se espera alcanzar 9 m ² de área verde por habitante.	Áreas verde por persona	m ²
OCP 2.2	Para el año 2020, lograr un reordenamiento del tránsito vehicular, que permita reducir los tiempos de traslado de los operadores logísticos en 30%. Para 2023, se espera una reducción del 50% y, en el año 2026, una contracción del 80% del tiempo.	Reducción de tiempo de traslado	%
OCP 3.3	Para el año 2020, exonerar de arbitrios municipales a las empresas que se formalicen por primera vez, con el fin de reducir la informalidad a 60%. En 2023, se espera reducir a 50% y, al año 2026 se reducirá la informalidad a 35%.	Exoneración de tributos	%
OCP 3.4	Para el año 2018, incrementar el consumo nacional humano directo de pescado, de manera que pase de 43.5 a 50 toneladas métricas, mientras que, en 2022, se espera que alcance las 60 toneladas métricas y, para el 2026	Consumo directo de pescado	Toneladas

serían 70 toneladas de pescado.

OCP 5.1	Para el año 2020, estandarizar los sistemas de información de los últimos tres años. En el año 2023, se tendrá información de los últimos 10 años. Para el año 2026, se creará un centro de operaciones de sistemas, que se encargue de la consolidación y estructuración del big data.	Estandarización de sistemas de información	%
OCP 9.2	Para el año 2019, reducir la tasa de desempleo de la Provincia Constitucional del Callao a 7.2%, mientras que, para el año 2022, la tasa de desempleo será de 6.5% y para el 2016 alcanzará un nivel de 5.8%. En el 2015, la Provincia Constitucional del Callao registró una tasa de desempleo de 7.8%.	Tasa de desempleo	%
OCP 9.5	Para el año 2020, se incrementará el número de pequeñas empresas a 3,500; luego, en el año 2023, contará con 4,300 y, en el 2026, será de 6,000. En el 2015, la Provincia Constitucional del Callao contaba con 2,768 pequeñas empresas.	Pequeñas empresas	N°
OCP 11.1	Para el año 2021, el Callao tendrá un indicador de competitividad regional de 55 puntos en el pilar Gobierno; luego, en el año 2024, alcanzará los 65 puntos y, para el año 2026, ascenderá a 80 puntos. En 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía un valor de 48.68.	Indicador de competitividad - Gobierno	%
OCP 11.2	Mejorar la competitividad hasta obtener 60 puntos en el pilar de economía para el año 2020. Luego, obtener 70 puntos en ese mismo pilar para el año 2023 y, finalmente, para, el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 49.83 puntos.	Indicador de competitividad - economía	%
OCP 11.3	Aportar a la competitividad del pilar personas y obtener 60 puntos para el año 2020. Luego, obtener 70 puntos para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 51.39 puntos.	Indicador de competitividad - personas	%
OCP 11.4	Incrementar la competitividad del pilar empresas y obtener 60 puntos para el año 2020. Luego, obtener 70 puntos para el año 2023 y, finalmente, para el año 2026, alcanzar 80 puntos. En 2015, fue de 53.87 puntos.	Indicador de competitividad - empresa	%

Perspectiva Aprendizaje

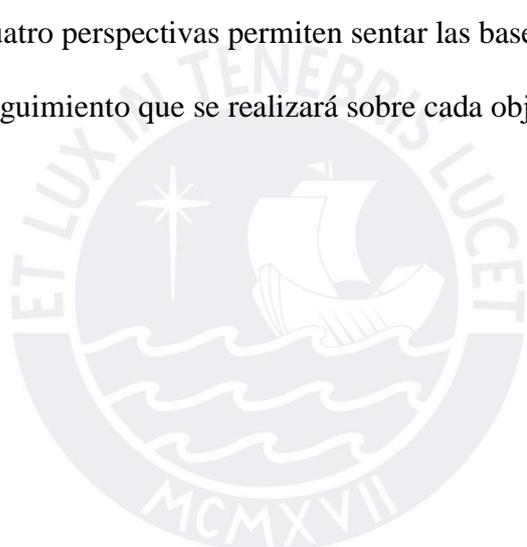
OCP 1.2	Hacia el año 2019, instalar depósitos según tipo de residuo en las calles en el 50% de la Provincia Constitucional del Callao. En 2023, instalar los depósitos en el 70% de la región y, ya para el año 2026, tener instalado al 100% los tachos ecológicos.	Depósitos ecológicos	N°
OCP 1.5	Promover el uso de la bicicleta con una red integrada de ciclovías en conjunto con la región Lima. En 2020, crear una red de ciclovías locales; para el año 2023, crear vías distritales y, para el año 2026, crear una red interdistrital.	Ciclovías ejecutadas	kms
OCP 3.2	Para el año 2018, implementar un programa de entrenamiento técnico. Para el año 2020, el Callao reducirá la población de 15 a 29 años que ni trabajan ni estudian a 14%; en 2023, el porcentaje será de 11% y, en el año 2026, será de 7%.	Personas capacitadas	N°
OCP 7.2	En el año 2020, la población de 12 a 16 años de la Provincia Constitucional del Callao que asiste a educación secundaria será de 60%; en el año 2023, será de 70% y, para el año 2026, representará el 80%. En 2015, el 50% de la población del Callao de 12 a 16 años asistió a secundaria.	Alumnos matriculados en secundaria	%

OCP 7.3	En el año 2019, la población con educación superior será de 33%; luego, para el año 2022, ascenderá a 38%; para el año 2024, representará el 48% de la población y, para el año 2026, será de 60%. En 2015, la población del Callao con educación representaba el 29.2%.	Alumnos en educación superior	%
OCP 9.1	Para el año 2020, la población de la Provincia Constitucional del Callao con acceso a agua potable será de 90%; luego, en el año 2023, será de 92%, para, finalmente, llegar a un 95% en el 2026. En 2015, en la Provincia Constitucional del Callao, el 88% accedió al servicio de agua potable.	Cobertura de agua potable	%
OCP 9.3	Para el año 2020, la Provincia Constitucional del Callao tendrá un 87% de población con acceso a desagüe por red pública; en el año 2023, tendrá un porcentaje de 90%; y, en el 2026, será de 95%. En el año 2015, la Provincia Constitucional del Callao tenía un 84.4% de población con acceso a desagüe.	Cobertura a conexiones de desagüe	%



8.3 Conclusiones

En esta etapa final del proceso estratégico, se busca evaluar y controlar las actividades que aporten a la consecución de los objetivos y, por ende, de la visión propuesta. Para ello, se plantearon una serie de indicadores que permitan hacer un seguimiento eficiente y efectivo de las responsabilidades y tareas. La estructura de este tablero de control se basa en cuatro perspectivas: (a) la financiera, que soporta los ingresos de la región; (b) la perspectiva del cliente, que incluye no solo a los ciudadanos, sino también a las empresas de la región; (c) procesos, que permitan generar un marco de desarrollo; y (d) aprendizaje, con el apoyo de personal capacitado en conocimientos técnicos y en la educación del cuidado del medioambiente. Estas cuatro perspectivas permiten sentar las bases para la estructura de medición y seguimiento que se realizará sobre cada objetivo.



Capítulo IX: Competitividad de la Región

9.1 Análisis Competitivo de la Región

El Índice de Competitividad Regional del Perú propuesto por CENTRUM (2010) y el de Índice de Competitividad Regional del Instituto Peruano de Economía (2016), toman en cuenta los datos estadísticos del país, pero los factores se construyen de forma diferente. En este sentido la Región Lima incluyendo a la del Callao, estaría liderando en cuatro pilares. El primer pilar es el entorno económico, que incluye indicadores de productividad, el presupuesto público, consumo y el acceso a servicios financieros y al crédito. El segundo sería infraestructura, que se refiere a cubrir los servicios básicos y de tecnología de la información. El tercero es la salud, respecto de la que Lima y Callao, a diferencia de otras regiones, tienen los mejores indicadores en cuanto a esperanza de vida, mortalidad y desnutrición, así como la cobertura de atención y acceso a seguro de salud. El cuarto pilar es el laboral, donde Lima y Callao mantienen los niveles más altos de ingresos, educación, empleo formal y brecha de géneros.

Sin embargo, en el pilar educación, Lima estaría en el quinto lugar, por debajo de otras regiones, al igual que, en el índice de CENTRUM Católica, el nivel de escolaridad lo colocan en ese puesto. Asimismo, hay un problema con las instituciones, por lo que Lima y Callao obtienen el puesto 18, muy por debajo de otras ciudades del *ranking*; este último tiene que ver con la inversión pública, los conflictos sociales, los homicidios y la criminalidad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región

Porter (2015) indicó que existen cinco fuerzas que definen la estructura de una industria y moldean la competitividad. Por otro lado, todas las industrias parecen ser diferentes; sin embargo, todas ellas tienen características comunes que permiten analizar su rentabilidad, y, por lo tanto, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015), puede

emplearse para analizar cualquier industria. En este caso, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter: (a) proveedores, (b) compradores, (c) sustitutos, (d) nuevos participantes, y (e) intensidad de la rivalidad, para analizar la competitividad que tiene el Callao respecto a otras ciudades.

Poder de negociación de los proveedores. En general es limitado, pues la adquisición de bienes y servicios se realizan a través de procesos de licitación, que están estandarizados. Sin embargo, también existen proveedores que brindan servicios públicos y privados que no necesitan cumplir con procesos de licitación. Entre los principales proveedores de servicios públicos, se encuentran: (a) Policía Nacional del Perú, (b) Compañía de Bomberos, (c) Ministerio de Salud, (d) compañías eléctricas y de servicios de agua y alcantarillado, y (e) Ministerio de Educación, entre otros, cuyo poder de negociación en general es alto, pues no existen entidades que puedan proporcionar los mismos servicios. En cuanto a proveedores de servicios privados, es posible mencionar los siguientes: (a) centros de salud, (b) centros de enseñanza, (c) servicios de seguridad, (d) hoteles, (e) restaurantes, y (f) servicios telefónicos, entre otros. Estos proveedores, por lo general, tienen poder de negociación medio a bajo; sin embargo, en algunos servicios en donde no existen muchos proveedores, el poder de negociación puede llegar a ser alto.

Poder de negociación de los compradores. Para Porter (2015), los compradores son poderosos si cuentan con influencia sobre los participantes de una industria, y, al igual que los proveedores, pueden existir diferentes tipos de clientes. Para el caso del Callao, se han distinguido tres grupos de clientes: (a) residentes, cuyo poder de negociación es medio, pues, si no encuentran los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, pueden ir a otros distritos a satisfacerlos; (b) empresarios, que tienen un poder de negociación alto, pues, de no encontrar condiciones favorables para sus

inversiones, optarán por desplazarse a lugares donde sí las encuentren; y (c) turistas, los cuales tienen un alto nivel de negociación, pues, al igual que los empresarios, buscarán locaciones donde encuentran servicios y atractivos adecuados.

Amenaza de los sustitutos. Un sustituto es un producto o servicio que proporciona beneficios idénticos o similares a los del producto o servicio principal, pero lo realiza de modo distinto (Porter, 2015). La amenaza de sustitutos para el Callao en el corto plazo es baja, pues su posición geográfica, así como los servicios aeroportuario y portuario que brinda son difíciles de igualar. Sin embargo, el terminal terrestre ubicado en el distrito de Independencia es un sustituto natural al transporte aéreo para las personas que quieran trasladarse al interior del país.

Amenaza de los entrantes. En la actualidad, no se cuenta con proyectos para la creación de nuevas regiones o distritos, por lo que la amenaza de nuevos aspirantes es baja.

Rivalidad de los competidores. Existe una alta rivalidad entre las regiones y ciudades del Perú y también del extranjero, pues estas compiten por atraer a inversionistas y turistas. En cuanto al sector portuario, el Callao compite en el Pacífico Sur con los puertos de Valparaíso y San Antonio, ambos ubicados en Chile. Estos puertos, por su posición geográfica, representan puntos estratégicos para la salida de las exportaciones de Chile, Argentina y Uruguay hacia Asia. Por otro lado, el servicio que proporciona el AIJCH cuenta con un competidor, que es el aeropuerto de Pisco, pues descentralizará los vuelos internacionales y nacionales que se producen en el Callao. Con respecto a la calidad de vida y turismo, el Callao compite principalmente con la ciudad de Lima.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región

Los potenciales de desarrollo en la Provincia Constitucional del Callao estarían relacionados con cuatro temas: el primero es un clúster de personal técnico calificado, tomando en cuenta que la Provincia Constitucional del Callao tiene la mayor cantidad de población económicamente activa, por lo que es posible desarrollar en convenio con las instituciones educativas de la región, en coordinación con el sector privado para conocer la demanda de personal técnico calificado y así poder proveer al sector público las personas con conocimientos y habilidades.

El segundo clúster de desarrollo es el turismo, relacionado con revalorar el patrimonio histórico monumental, repotenciar la zona turística recreacional de los Humedales de Ventanilla, el ecosistema marino y costero, las visitas a las islas de la región. Éste se complementaría con una especialización en gastronomía marina, para aprovechar su cercanía al mar y la variedad de especies marinas que se obtienen frente a las costas del Callao.

El tercer clúster es la industria portuaria, en la que participan empresas de producción y servicios, y, para ello, es necesario que se deban desarrollar acciones que favorezcan la importación y exportación. De esta manera, se podrá ampliar y mejorar la plataforma logística del puerto.

El cuarto clúster de desarrollo es el tratamiento de aguas residuales y desechos sólidos como insumo para el mejoramiento ambiental y la creación de áreas verdes para el beneficio de la comunidad.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La estrategia en educación sería desarrollar convenios con las instituciones educativas, de manera que el personal que egrese se inserte rápidamente al mercado laboral. Para ello, se desarrollarían alianzas con las instituciones educativas, tales como:

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial [SENATI], Universidad Nacional del Callao, Marina Mercante, SIMA, el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), y empresas del sector privado y la plataforma logística.

El segundo clúster turístico de la Provincia Constitucional del Callao sería la revaloración del patrimonio cultural en La Punta y el Centro del Callao, así como en el ecosistema costero, apoyado por la ampliación del aeropuerto para recibir más turistas y en alianza con la Región Lima y agencias de viajes para promocionar los atractivos turísticos de la región.

El tercer clúster de la industria portuaria estaría relacionado con otros factores, como la ampliación del muelle del Callao, la implementación de vías de acceso rápidas al terminal portuario, así como la seguridad con cámaras en toda la ciudad.

9.5 Conclusiones

El gran reto para la Provincia Constitucional del Callao es impulsar las ventajas competitivas de la región para hacer crecer la economía y las condiciones de vida de los ciudadanos, sobre todo de los sectores bajos, así como crear ambientes sanos, mejorar la seguridad y los entornos tanto turísticos como empresariales, de manera que se pueda volver atractivo para la inversión. Para ello, debe mejorar el sistema de recaudación y generar la inversión privada para fortalecer y mejorar las ventajas competitivas. En general, se espera mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, identificando las ventajas competitivas y los clústeres de desarrollo para generar el progreso económico y social, así como el bienestar de la comunidad, pero esto no sería posible sin el apoyo del sector privado y la colaboración de la comunidad para obtener los resultados esperados.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Producto del proceso estratégico desarrollado, con el análisis de la información cualitativa y cuantitativa disponible y las propuestas elaboradas para la implementación y la evaluación estratégica, se obtuvo el Plan Estratégico de la Provincia Constitucional del Callao al año 2026 (ver Tabla 43).

10.2 Conclusiones Finales

Al término del Plan Estratégico desarrollado para la Provincia Constitucional del Callao con un horizonte de 10 años, del 2016 al 2026, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Del análisis externo, se encontraron oportunidades (a) crecimiento económico del Perú; (b) desarrollo de infraestructura portuaria, aeroportuaria y servicios relacionados; (c) tratados de comercio internacional; (d) interés por la gastronomía; (e) recursos naturales; (f) ubicación estratégica; (g) energía renovable (h). Sin embargo, existen amenazas frenarían el desarrollo: (a) desastres naturales, (b) bajo nivel educativo, (c) falta de infraestructura, (d) bajo nivel de investigación y desarrollo, (e) inseguridad, (f) corrupción, y (g) no hay planificación urbana.
2. Ante esta situación, los factores clave de éxito identificados serían: (a) crecimiento económico, (b) seguridad, (c) desarrollo de infraestructura para el puerto y el aeropuerto, (d) desarrollo comercial con vías terrestres integradas, (e) inversión en educación, y (f) sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. En el análisis interno, se encontró que las fortalezas de la Provincia Constitucional del Callao serían: (a) ubicación geográfica, (b) servicios portuarios y aeroportuarios,

(c) bono demográfico, (d) operadores logísticos, (e) industria naviera, (f) recursos hidrobiológicos, (g) turismo, y (h) buena posición financiera. Por otro lado, las debilidades de la región son: (a) corrupción, (b) deficiente infraestructura, (c) inseguridad ciudadana, (d) calidad educativa, (e) falta de desarrollo urbano, y (f) inadecuado sistema de información.

3. De esta manera, se generaron las estrategias como consecuencia del análisis de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades: (a) clúster portuario y aeroportuario, (b) aumentar educación, (c) potenciar la industria naviera, (d) nexo entre América del Sur y Asia Pacífico, (e) incrementar infraestructura, (f) alianzas en el sector tecnológico, y (g) alianzas con instituciones, para luego identificar aquellas ventajas que sean competitivas para la región y que sean únicas para la transformación de la futura ciudad inteligente. Al respecto, se pueden señalar tres aspectos de importancia: (a) la industria portuaria y la generación de comercio exterior, (b) la ampliación del aeropuerto y el desarrollo del turismo receptivo, y (c) la mayor cantidad de población económicamente activa que podría acceder a mejores servicios de educación superior.
4. Finalmente, la guía para lograr el cambio a una ciudad inteligente serán los OLP, que tienen como indicadores alcanzables y retadores los siguientes: (a) aumentar el índice de sustentabilidad del ecosistema, de .16 a 65 puntos; (b) aumentar el movimiento de carga de contenedores del puerto del Callao, de 1'900,400 TEU a 3'000,000; (c) incrementar el PBI per cápita de la Provincia Constitucional del Callao, de S/25,145 a S/45,157; (d) incrementar el índice de seguridad personal, de 53.01 a 95 puntos; (e) crear un sistema inteligente de operaciones que permita interconectar la información al 100%; (f) desarrollar una ruta turística con Lima,

para captar el 30% de dichos turistas que llegan a la ciudad; (g) aumentar el Índice de Desarrollo Humano de la Provincia Constitucional del Callao, de .5803 a .80 puntos; (h) incrementar la capacidad del AIJCH, de 18 a 50 millones de pasajeros; (i) incrementar el índice de progreso social regional, de 59 a 75 puntos; (j) sistema de transporte público integrado con Lima, lo cual mejora el pilar infraestructura de 48 a 80 puntos; y (k) incrementar el índice de competitividad regional, de 50.36 a 80 puntos.



Tabla 43

Plan Estratégico de la Provincia Constitucional del Callao

VISION: Al año 2026, la Región Callao será una ciudad inteligente, centro estratégico de interconexión del Perú, con servicios portuarios, aéreos y logísticos competitivos, soportado en nueva infraestructura social productiva, tecnologías de información de última generación y un desarrollo equilibrado entre el sector público, la sociedad civil, el sector privado y el medio ambiente, que generará mayor bienestar en la población.												VALORES											
INTERESES ORGANIZACIONALES: Incrementar la productividad del Sector Portuario Incrementar la productividad del Sector Aeroportuario Incrementar la productividad del Sector Logístico Infraestructura (básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente y educativa) Medio ambiente Sistemas de Información Seguridad Salud												PRINCIPIOS CARDINALES: (a) Infancia de terceras partes, altamente influenciada por Lima, (b) Latos pasados, fundada dos años después de Lima, (c) Contrabalance de intereses, integración y alianzas con Lima (d) Conservación de los ecosistemas, Lima.											
OBJETIVOS A LARGO PLAZO												INTEGRIDAD, SERVICIO, EJECUCIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO											
ESTRATEGIAS												POLITICAS											
Desarrollar un cluster portuario. Desarrollar un cluster turístico. Incrementar el nivel educativo para proporcionar personal altamente calificado a las industrias portuaria, aeroportuaria, naviera y turística. Potencializar la industria Naviera. Concentrarse en el principal nodo de movimiento de carga entre los países de América del Sur y los países de la cuenca Asia Pacifico. Incrementar la competitividad de los servicios logísticos. Incrementar la inversión en infraestructura. Crear alianzas con organizaciones nacionales e internacionales del sector tecnológico. Generar alianzas entre las instituciones educativas y las empresas para elevar el nivel educativo.												Respetar la ley Promover la transparencia y la participación activa de la población Incentivar la inversión nacional y extranjera Fomentar la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías Promover la empresa familiar Desarrollar Humano											
TABLERO DE CONTROL												CÓDIGO DE ÉTICA											
PERSPECTIVA FINANCIERA: OCP1.3, OCP3.1, OCP 7.4, OCP 8.1, OCP 10.2												PERSPECTIVA PROCESOS: OCP 1.1, OCP1.4, OCP2.2, OCP3.3, OCP3.4, OCP 5.1, OCP9.2, OCP9.5, OCP11.1, OCP11.2, OCP11.3, OCP 11.4											
PERSPECTIVA CLIENTE: OCP2.1, OCP2.3, OCP2.5, OCP3.5, OCP4.1, OCP4.2, OCP4.3, OCP 5.2, OCP 5.3, OCP5.4, OCP5.5, OCP6.1, OCP6.2, OCP7.1, OCP8.2, OCP8.3, OCP9.4, OCP9.6, OCP9.7, OCP9.8, OCP10.1, OCP10.3												PERSPECTIVA APRENDIZAJE: OCP1.2, OCP1.5, OCP3.2, OCP7.3, OCP9.3, OCP9.4, OCP9.9											
OCP 1												OCP 2											
OCP 3												OCP 4											
OCP 5												OCP 6											
OCP 7												OCP 8											
OCP 9												OCP 10											
OCP 11												OCP 12											
OCP 13												OCP 14											
OCP 15												OCP 16											
OCP 17												OCP 18											
OCP 19												OCP 20											
OCP 21												OCP 22											
OCP 23												OCP 24											
OCP 25												OCP 26											
OCP 27												OCP 28											
OCP 29												OCP 30											
OCP 31												OCP 32											
OCP 33												OCP 34											
OCP 35												OCP 36											
OCP 37												OCP 38											
OCP 39												OCP 40											
OCP 41												OCP 42											
OCP 43												OCP 44											
OCP 45												OCP 46											
OCP 47												OCP 48											
OCP 49												OCP 50											
OCP 51												OCP 52											
OCP 53												OCP 54											
OCP 55												OCP 56											
OCP 57												OCP 58											
OCP 59												OCP 60											
OCP 61												OCP 62											
OCP 63												OCP 64											
OCP 65												OCP 66											
OCP 67												OCP 68											
OCP 69												OCP 70											
OCP 71												OCP 72											
OCP 73												OCP 74											
OCP 75												OCP 76											
OCP 77												OCP 78											
OCP 79												OCP 80											
OCP 81												OCP 82											
OCP 83												OCP 84											
OCP 85												OCP 86											
OCP 87												OCP 88											
OCP 89												OCP 90											
OCP 91												OCP 92											
OCP 93												OCP 94											
OCP 95												OCP 96											
OCP 97												OCP 98											
OCP 99												OCP 100											
OCP 101												OCP 102											
OCP 103												OCP 104											
OCP 105												OCP 106											
OCP 107												OCP 108											
OCP 109												OCP 110											
OCP 111												OCP 112											
OCP 113												OCP 114											
OCP 115												OCP 116											
OCP 117												OCP 118											
OCP 119												OCP 120											
OCP 121												OCP 122											
OCP 123												OCP 124											
OCP 125												OCP 126											
OCP 127												OCP 128											
OCP 129												OCP 130											
OCP 131												OCP 132											
OCP 133												OCP 134											
OCP 135												OCP 136											
OCP 137												OCP 138											
OCP 139												OCP 140											
OCP 141												OCP 142											
OCP 143												OCP 144											
OCP 145												OCP 146											
OCP 147												OCP 148											
OCP 149												OCP 150											
OCP 151												OCP 152											
OCP 153												OCP 154											
OCP 155												OCP 156											
OCP 157												OCP 158											
OCP 159												OCP 160											
OCP 161												OCP 162											
OCP 163												OCP 164											
OCP 165												OCP 166											
OCP 167												OCP 168											
OCP 169												OCP 170											
OCP 171												OCP 172											
OCP 173												OCP 174											
OCP 175												OCP 176											
OCP 177												OCP 178											
OCP 179												OCP 180											
OCP 181												OCP 182											
OCP 183												OCP 184											
OCP 185												OCP 186											
OCP 187												OCP 188											
OCP 189												OCP 190											
OCP 191												OCP 192											
OCP 193												OCP 194											
OCP 195												OCP 196											
OCP 197												OCP 198											
OCP 199												OCP 200											
OCP 201												OCP 202											
OCP 203												OCP 204											
OCP 205												OCP 206											
OCP 207												OCP 208											
OCP 209												OCP 210											
OCP 211												OCP 212											
OCP 213												OCP 214											
OCP 215												OCP 216											
OCP 217												OCP 218											
OCP 219												OCP 220											
OCP 221												OCP 222											
OCP 223												OCP 224											
OCP 225												OCP 226											
OCP 227												OCP 228											
OCP 229												OCP 230											
OCP 231												OCP 232											
OCP 233												OCP 234											
OCP 235												OCP 236											
OCP 237												OCP 238											
OCP 239												OCP 240											
OCP 241												OCP 242											
OCP 243												OCP 244											
OCP 245												OCP 246											
OCP 247												OCP 248											
OCP 249												OCP 250											
OCP 251												OCP 252											
OCP 253												OCP 254											
OCP 255												OCP 256											
OCP 257												OCP 258											
OCP 259												OCP 260											
OCP 261												OCP 262											
OCP 263												OCP 264											
OCP 265												OCP 266											
OCP 267												OCP 268											
OCP 269												OCP 270											
OCP 271												OCP 272											
OCP 273												OCP 274											
OCP 275												OCP 276											
OCP 277												OCP 278											
OCP 279												OCP 280											
OCP 281												OCP 282											
OCP 283												OCP 284											
OCP 285												OCP 286											
OCP 287												OCP 288											
OCP 289												OCP 290											
OCP 291												OCP 292											
OCP 293												OCP 294											
OCP 295												OCP 296											
OCP 297												OCP 298											
OCP 299												OCP 300											
OCP 301												OCP 302											
OCP 303												OCP 304											
OCP 305												OCP 306											
OCP 307												OCP 308											
OCP 309												OCP 310											
OCP 311												OCP 312											
OCP 313												OCP 314											
OCP 315												OCP 316											
OCP 317												OCP 318											
OCP 319												OCP 320											
OCP 321												OCP 322											
OCP 323												OCP 324											
OCP 325												OCP 326											
OCP 327												OCP 328											
OCP 329												OCP 330											
OCP 331												OCP 332											
OCP 333												OCP 334											
OCP 335												OCP 336											
OCP 337												OCP 338											
OCP 339												OCP 340											
OCP 341												OCP 342											
OCP 343												OCP 344											
OCP 345												OCP 346											
OCP 347												OCP 348											
OCP 349												OCP 350											
OCP 351												OCP 352											
OCP 353												OCP 354											
OCP 355												OCP 356											
OCP 357												OCP 358											
OCP 359												OCP 360											
OCP 361												OCP 362											
OCP 363												OCP 364											
OCP 365												OCP 366											
OCP 367												OCP 368											
OCP 369												OCP 370											
OCP 371												OCP 372											
OCP 373												OCP 374											
OCP 375												OCP 376											
OCP 377												OCP 378											
OCP 379												OCP 380											
OCP 381												OCP 382											
OCP 383												OCP 384											
OCP 385												OCP 386											
OCP 387												OCP 388											
OCP 389												OCP 390											
OCP 391												OCP 392											
OCP 393												OCP 394											
OCP 395												OCP 396											
OCP 397												OCP 398											
OCP 399												OCP 400											
OCP 401												OCP 402											
OCP 403												OCP 404											
OCP 405												OCP 406											
OCP 407												OCP 408											
OCP 409												OCP 410											
OCP 411												OCP 412											
OCP 413												OCP 414											
OCP 415												OCP 416											
OCP 417												OCP 418											
OCP 419												OCP 420											
OCP 421												OCP 422											
OCP 423												OCP 424											
OCP 425												OCP 426											
OCP 427												OCP 428											
OCP 429												OCP 430											
OCP 431												OCP 432											
OCP 433												OCP 434											
OCP 435												OCP 436											
OCP 437												OCP 438											
OCP 439												OCP 440											
OCP 441												OCP 442											
OCP 443												OCP 444											
OCP 445												OCP 446											
OCP 447												OCP 448											
OCP 449												OCP 450											
OCP 451												OCP 452											
OCP 453												OCP 454											
OCP 455												OCP 456											
OCP 457												OCP 458											
OCP 459												OCP 460											
OCP 461												OCP 462											
OCP 463												OCP 464											
OCP 465												OCP 466											
OCP 467												OCP 468											
OCP 469												OCP 470											
OCP 471												OCP 472											
OCP 473												OCP 474											
OCP 475												OCP 476											
OCP 477												OCP 478											
OCP 479												OCP 480											
OCP 481												OCP 482											
OCP 483												OCP 484											
OCP 485												OCP 486											
OCP 487												OCP 488											
OCP 489												OCP 490											
OCP 491												OCP 492											
OCP 493												OCP 494											
OCP 495												OCP 496											
OCP 497												OCP 498											
OCP 499												OCP 500											
OCP 501												OCP 502											
OCP 503												OCP 504											
OCP 505												OCP 506											
OCP 507												OCP 508											
OCP 509												OCP 510											
OCP 511												OCP 512											
OCP 513												OCP 514											
OCP 515												OCP 516											
OCP 517												OCP 518											
OCP 519												OCP 520											
OCP 521												OCP 522											
OCP 523												OCP 524											
OCP 525												OCP 526											
OCP 527												OCP 528											
OCP 529												OCP 530											
OCP 531												OCP 532											
OCP 533												OCP 534											
OCP 535												OCP 536											
OCP 537												OCP 538											
OCP 539												OCP 540											
OCP 541												OCP 542											
OCP 543												OCP 544											
OCP 545												OCP 546											
OCP 547												OCP 548											
OCP 549												OCP 550											
OCP 551												OCP 552											
OCP 553												OCP 554											
OCP 555												OCP 556											
OCP 557												OCP 558											
OCP 559												OCP 560											
OCP 561												OCP 562											
OCP 563												OCP 564											
OCP 565												OCP 566											
OCP 567												OCP 568											
OCP 569												OCP 570											
OCP 571												OCP 572											
OCP 573												OCP 574											
OCP 575												OCP 576											
OCP 577												OCP 578											
OCP 579																							

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda ejecutar este plan, adoptando la estructura propuesta, de manera que se puedan realizar los programas que promuevan la inversión privada y el bienestar de los ciudadanos. De hecho, se debe reconfigurar las políticas actuales para apuntar a ser una ciudad inteligente. En ese sentido, el Plan Estratégico de la Provincia Constitucional del Callao será entregado al actual Gobierno Regional, de modo que esta institución pueda ejecutarlo en beneficio de la población de la provincia.
2. Se espera obtener un financiamiento para acelerar el proceso de cambio en la región y lograr los objetivos propuestos. Este cambio implica adoptar la organización propuesta con un liderazgo transformacional que promueva la nueva visión y misión de la región Callao, teniendo como guía los valores y el código de ética, además de ser capaz de ejecutar los cambios estructurales en el gobierno si son necesarios, y de comunicar y concientizar a la población, así como concertar con el sector privado para realizar los cambios estratégicos necesarios propuestos en el plan.
3. La cultura de la ciudad inteligente debe ser comunicada a toda la región, y, en paralelo, se debe crear la infraestructura en tecnología de la información para poder hablar de forma coherente de este tipo de ciudades, donde toda la información estaría interconectada y sería de fácil acceso.
4. Los procesos de la región deberán ser públicos y compartidos con los ciudadanos, de manera que se realicen procesos transparentes e informados. En la medida que crezca la penetración del *smartphone* en la región, los ciudadanos podrán ser más partícipes de denunciar las faltas y de opinar en favor de su bienestar.

5. Durante los primeros seis meses se priorizarán los objetivos relacionados a la seguridad (OLP 4); a creara un sistema de operaciones inteligentes (OLP5) y a desarrollar un sistema de infraestructura de transporte público masivo integrado con Lima Metropolitana (OLP10).

10.4 Futuro de la Región

La Provincia Constitucional del Callao, luego de implementar el Plan Estratégico al año 2026, se convertirá en la ciudad que contará con el principal puerto y aeropuerto de Sudamérica, y, por otro lado, sus ciudadanos contarán con un alto nivel de vida, al tener un alto índice de desarrollo humano y de progreso social, así como altos niveles de seguridad. Todos estos aspectos garantizarán que la provincia se convierta en una ciudad inteligente, de modo que sea un referente a seguir para todo Latinoamérica. Los objetivos alcanzados por la región a partir de la situación actual se presentan en la Tabla 44.

Tabla 44

Situación Actual y Futura de la Provincia Constitucional del Callao

Variable	Actual	Futuro
Índice de sustentabilidad del ecosistema	0.16	65
Movimiento de contenedores	1'900,400 TEU	3'000,000 TEU
PBI per cápita	S/25,145	S/45,157
Índice de seguridad personal	53.01	95.00
Sistema Inteligente de Operaciones de IBM	0%	100%
Turistas extranjeros que visitan Lima y Callao	500,000	3'000,000
Índice de Desarrollo Humano	0.58	0.80
Capacidad de pasajeros del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	18 millones	50 millones
Índice de progreso social regional	59	75
Pilar infraestructura (índice de competitividad)	48	80
Índice de competitividad regional	50.36	80

Referencias

- Aeropuerto Jorge Chávez podría quedar rezagado en Sudamérica (2016, 7 de mayo). En diario *El Comercio*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/aeropuerto-jorge-chavez-podria-que-dar-rezagado-sudamerica-noticia-1899755>.
- Aramburú, C., & Mendoza, W. (2015). El futuro de la población peruana: problemas y oportunidades. *Debates en Sociología*, 41, 5-24. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de <http://www.apn.gob.pe/site/plan-nacional-de-desarrollo-portuario.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016a). *Reporte de Inflación Setiembre 2016*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *REPORTE DE INFLACIÓN. Setiembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Banco Mundial (2016). *Informe sobre el desarrollo mundial 2016. DIVIDENDOS*

DIGITALES. Panorama General. Washington D. C., WA: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Autor. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de

<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>

Barrionuevo, J., Berrone, P., & Ricart, J. (2012). Retos y oportunidades del desarrollo global: Ciudades inteligentes, progreso sostenible. *IESE Insight*, 14, 50-57.

Recuperado el 20 de octubre de 2016, de

http://www.iese.edu/es/files/Ciudades%20inteligentes%20progreso%20sostenible_tcm5-87852.pdf

Borrallo, F., & Hierro, L. (2015). La eficacia de la política monetaria durante la crisis económica mundial. *Revista de Economía Mundial*, 41, 43-80. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de

<http://sem-wes.org/sites/default/files/revistas/05.BORRALLOP3.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016, junio). *Plan Bicentenario hacia el 2021*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de

<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

CENTRUM Católica (2010). *ICRP 2010. Índice de Competitividad Regional del Perú*.

Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de

http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf

CENTRUM Católica (2015). *ICRP 2015. Índice de Competitividad Regional del Perú*.

Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de

http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf

Cohen, B. (2013, 12 de marzo). The 8 Smartest Cities In Latin America. *Fast Company*.

Recuperado el 18 de octubre de 2016, de

<https://www.fastcoexist.com/3022533/the-8-smartest-cities-in-latin-america>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]

(2016, septiembre). *Gastronomía peruana se consolida en la lista de Los 50*

Mejores Restaurantes de América Latina. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de

http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/27920161753_420.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2015a). *Estudio*

Económico de América Latina y el Caribe 2016-Perú 2016. La Agenda 2030

para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el

desarrollo. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/73/1600548EE_Peru_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2015b). *Movimiento*

de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, ranking 2015.

Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de

[http://www.cepal.org/cgi-](http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl)

[bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/t](http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl)

[pl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl](http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2016, octubre).

Estado de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe 2016. Recuperado el

19 de noviembre de 2016, de

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/40528-estado-la-banda-ancha-america-latina-caribe-2016>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (s. a.). “Perú, Perfil Nacional Económico”. En *CEPALSTAT-Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp

Comité Estadístico Interinstitucional de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana [CEIC] (2016, julio). Homicidios en el Perú. Contándolos uno a uno 2011-2015. En *SISTEMA INTEGRADO DE ESTADÍSTICAS DE LA CRIMINALIDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA*. Recuperado el 19 de diciembre de 2016, de http://atlas.inei.gob.pe/criminalidad_inei/

Congreso de la República (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2006). *Plan Nacional de CTInnovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021*. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>

Contraloría General de la República (2015). *Contraloría observa estados financieros del Sector Público*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/51fca21c-f93b-4025-bc27-284c95bb936e/NP_095_2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=51fca21c-f93b-4025-bc27-284c95bb936e

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2 ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Department of Statistics Singapore (2016). *Latest Data*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, de <http://www.singstat.gov.sg/statistics/latest-data#16>
- Gobierno Regional del Callao (2010). *Plan de Desarrollo Concertado de la Región 2011-2021*. Recuperado el 13 de noviembre de 2016, de http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/Pagina_Web_PDCCR/ResumenEjecutivo.pdf
- Gobierno Regional del Callao (2011, 4 de julio). *Proyecto Educativo Regional Callao 2010 – 2023*. Ordenanza Regional N° 000018. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de <http://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file34951.pdf>
- Gobierno Regional del Callao (2011). *Seguridad ciudadana en el Callao*. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de http://seguridad.regioncallao.gob.pe/seguridad/seg_ciu.jsp
- Gobierno Regional del Callao (2014). *Programa Multianual de Inversión Pública del Gobierno Regional del Callao 2015-2017*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de

<http://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file49275.pdf>

Gobierno Regional del Callao (2015a). *Directorio de empresas industriales y manufactureras de la Provincia Constitucional del Callao*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de http://empresas.regioncallao.gob.pe/contenidos/fileCapacitaciones/DIRECTORIO_2010.pdf

Gobierno Regional del Callao (2015b). *Estados Financieros*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016, de <http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=estaFinaBalaGene&pagina=0&parte=0>

Gobierno Regional del Callao (2015c). *INVERSIÓN PÚBLICA AÑO 2015*. Recuperado el 29 de septiembre de 2016, de <http://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file52376.pdf>

Gobierno Regional del Callao (2015d). *Organigrama de la Provincia Constitucional del Callao*. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de <http://www.regioncallao.gob.pe/regionCallao/Menu?opcion=organig>

Gobierno Regional del Callao (2016a). *Plan Operativo Informático 2016 del Gobierno Regional del Callao*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file54744.pdf>

Gobierno Regional del Callao (2016b). *Seguridad Ciudadana en el Callao*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de http://seguridad.regioncallao.gob.pe/seguridad/seg_ciu.jsp

Gobierno Regional del Callao (2016c). *Plan Operativo Institucional 2016*. Recuperado el 20 de octubre de 2016,

<http://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file54344.pdf>

Gobierno Regional Metropolitano de Santiago (2016). *Plan Santiago Ciudad Inteligente*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016, de

<https://www.gobiernosantiago.cl/?s=ciudad+inteligente>

Government of Singapore (2015). *Data.gov.sg Search Singapore's Public Data:*

Estadísticas. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <https://data.gov.sg/>

IESE Business School (2016). *Índice IESE Cities in Motion*. Recuperado el 18 de octubre de 2016, de <http://citiesinmotion.iese.edu/indicecim/>

Instituto Geofísico del Perú [IGP] (2015). *Sismología*. Recuperado el 17 de octubre de 2016, de

http://www.igp.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=96&lang=es

Instituto Metropolitano de Planificación [IMP] (2013). *Plan Metropolitano del Desarrollo Urbano Lima y Callao 2035*. Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de <http://www.imp.gob.pe/index.php/plan-metropolitano-de-desarrollo-urbano-de-lima-y-callao-plam>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007, y 2016c). *Censos Nacionales de Población y Vivienda Proyectado*. Recuperado el 06 de octubre de 2016, de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). CALLAO:

PRINCIPALES RESULTADOS DEL IV CENSO NACIONAL ECONÓMICO

2008. En *Boletín Departamental*, 7. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/callao.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Perú características económicas y financieras de las empresas*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1373/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Estado de la Población Peruana*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Perú: IV Censo Nacional de Comisarías 2015*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1308/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según Departamento, Provincia y Distrito. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). Principales indicadores macroeconómicos. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015, septiembre). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015, diciembre). “Consultas de Población”. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016, 12 de abril). *El PBI de la Provincia Constitucional del Callao creció a una tasa anual de 6,4%*. [Nota de prensa]. Recuperado el 16 de noviembre de 2016, de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-pbi-de-la-provincia-constitucional-del-callao-crecio-a-una-tasa-anual-de-64-8999/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). *Informe Técnico de Tecnologías de la Información Trimestre II*. Recuperado el 13 de noviembre de 2016, de

[informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2016.pdf](#)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016b). *Sistema de Consulta Regional para la toma de decisiones*. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016c). *ESTADÍSTICAS. Índice Temático. POBLACIÓN Y VIVIENDA: Población estimada y proyectada urbana-rural*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas Chile [INE] (2005). *Chile: Ciudades, pueblos, aldeas*

y *caseríos*. Recuperado el 09 de octubre de 2016, de
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/censo1992.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Índice de Competitividad Regional*.

Recuperado el 18 de octubre de 2016, de
<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

International Institute for Management Development [IMD] (2008-2015). *Ranking de Competitividad Mundial*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de

<https://www.yumpu.com/es/document/view/55976801/boletin-indice-de-competitividad-mundial-junio-2015>

Ipsos Perú (2016, octubre). *Reporte de Opinión*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de

http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Octubre%202016.pdf

Jahan, S. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015. Trabajo al servicio del desarrollo humano*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de

http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf

Jurado Nacional de Elecciones [JNE] (2015). *Elecciones Regionales y Municipales 2014 y segunda electoral de presidentes y vicepresidentes regionales*.

Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de
<http://www.infogob.com.pe/Complementos/basedatos.aspx>

Kantar IBOPE Media (2016). Consolidado Mensual de 01 de Enero al 31 de Octubre.

Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <http://www.kantaribopemedia.pe/>

- Leal, P. (2016). Latinoamérica ante las transformaciones del Orden Monetario y Financiero Mundial. *Economía Informa*, 396, 67-83. Recuperado el 19 de diciembre de 2016, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084916000050>
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Lima Airport Partner [LAP] (2015). *Memoria anual 2015*. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de https://www.lima-airport.com/esp/Documents/Memoria_Anual_2015_B.pdf
- Mariluz, O. (2016, 7 de enero). Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. Diario *Gestión*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016, mayo). *El agro con una tasa de crecimiento anual de 3%, el Perú se convierte en proveedor mundial de alimentos*. Recuperado el 29 de noviembre de 2016, de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/15938-el-agro-con-una-tasa-de-crecimiento-anual-de-3-el-peru-se-convierte-en-proveedor-mundial-de-alimentos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2013). *PENTUR. Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 - 2021*. Lima, Perú: Marka. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Acuerdos*

Comerciales. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF] (2015). *Reseña Histórica*. Recuperado el 30

de octubre de 2016, de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]-Dirección General de Minería (2016, 02 de octubre). Recuperado el 21 de octubre de 2016, de

http://www.minem.gob.pe/_publicaSector.php?idSector=1

Ministerio de Energía y Minas (2016, 2 de octubre). Producción metálica nacional continúa en crecimiento. Recuperado el 27 de octubre de 2016, de

http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=7602

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables-Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas (s. a.). *Información Estadística y Cartográfica: “MAPAS*

TEMÁTICOS - NIVEL REGIONAL A ENERO 2015”. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de

<http://www.mimp.gob.pe/omep/mapas-tematicos-nivel-regional-a-enero2015.php>

Ministerio de la Producción (s. a.). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*.

Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-nacional-diversificacion-productiva>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021*). Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de

http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2011). *Plan de Desarrollo Logístico*.

Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de

<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/Diagn%C3%B3stico%20Final.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). *Estadística de pasajeros 2016*.

Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS] (2011). *Actualización de*

la microzonificación ecológica económica de la Provincia Constitucional del

Callao. Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de

http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/ZEE_MUNICIPALIDADES/CALLAO/MZEE_CALLAO_IV_5.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016). *Plan / Estrategia: Plan Nacional de*

Diversificación Productiva. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-nacional-diversificacion-productiva>

Moreno, L. & Gutiérrez, A. (2012). *CIUDADES INTELIGENTES: Oportunidades para*

generar ciudades sostenibles. Bogotá, Colombia: CINTEL. Recuperado el 11 de

diciembre de 2016, de

http://www.academia.edu/6201661/CIUDADES_INTELIGENTES_Oportunidades_para_generar_soluciones_sostenibles

Municipalidad Provincial del Callao (2016). *Plan de desarrollo concertado de La*

Provincia Constitucional del Callao 2016-2021. Recuperado el 28 de octubre de

2016, de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/7_pdc_callao_2011_2021.pdf

Oblasser, A. (2016). *Estudio sobre lineamientos, incentivos y regulación para el manejo*

de los Pasivos Ambientales Mineros (PAM), incluyendo cierre de faenas

mineras en Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia y el Perú.

Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 29 de octubre de 2016, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40475/S1600680_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

[UNESCO] (2016.). *Ciudades inteligentes y sostenibles*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/smart_sustainable_cities/

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica (2015, 7 de abril). Diario

Gestión. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de

<http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013, 28 de Noviembre).

Índice sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio:

Desafíos y respuestas para un futuro sostenible. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Rojas, E., Poveda, L. & Grimblatt, N. (2016). *Estado de la banda ancha en América*

Latina y el Caribe 2016. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf

- Santander Trade (2016). *Singapur: Política y Economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/politica-y-economia>
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. *World Economic Forum*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. *World Economic Forum*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- Servicios Industriales de la Marina [SIMA] (2016). *Construcciones Navales*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de http://www.sima.com.pe/pro_consnaval.asp
- Singapore Government-Ministry of the Environment & Water Resources and Ministry of National Development (2016). *Sustainable Singapore*. Recuperado el 27 de octubre de 2016, de <http://www.mewr.gov.sg/ssb/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2016). *Estadística y Estudios*. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (12a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Viajar a Perú (s. a.). “Departamentos de Perú”. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <http://www.viajaraperu.com/departamentos-de-peru/>
- World Bank (2016). *Doing Business 2016. Economy Profile 2016 - Peru*. *A World Bank Group Flagship Report*. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de

<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Chapters/DB16-Mini-Book.pdf>

World Economic Forum (2015-2016). *The Global Competitiveness Index 2015-2016*.

Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de

<https://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Xinhua, M (2015, marzo). *Perú recibe calificación “BBB+” de Fitch Ratings*.

Recuperado el 17 de diciembre de 2016, de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-recibe-calificacion-bbb-de-fitch-ratings>



**Apendice A. Entrevista a José Velarde, Gerente General de la empresa Total Pack
ubicada en el distrito de Ventanilla**

Nombre: José Velarde.

Cargo: Gerente General.

Organización: Total Pack empresa ubicada en Ventanilla y principal empresa de
Maquila de Unilever.

Tema: Infraestructura, Seguridad ciudadana y Personal capacitado

Fecha de la entrevista: 10 de marzo del 2017 a las 8:00 pm

Infraestructura/ Transporte en la Provincia Constitucional del Callao

En relación al acceso al Callao, ¿qué opinión le merece la situación actual del transporte
y las vías de acceso en el Callao?

Las pistas están bien, han mejorado, excepto el control de velocidad en el Callao, que
hace más lento los tiempos de traslado.

Seguridad en el Callao

La seguridad es uno de los temas más urgentes en el Callao, al respecto ¿cuál es su
opinión acerca de la situación de la Provincia Constitucional del Callao en relación al
tema de seguridad?

Gracias a Dios no he tenido ningún problema de robo, ya llevamos como cuatro años
aquí en Ventanilla y no hemos tenido incidentes de muertos o balaceras. Lo que sí para
la seguridad, contratamos una empresa, no dependemos de la seguridad que ofrece el
municipio ni la región.

Personas

¿En qué situación cree Ud. que se encuentra la educación del personal que contratan en
la empresa?

En nuestro caso tenemos un convenio con la Municipalidad de Ventanilla que nos brinda personal operario, generalmente sin estudios superiores, eso nos facilita los procesos de búsqueda de personal.

Trámites administrativos en la Provincia Constitucional del Callao

¿Cuál o cuáles serían los beneficios o los inconvenientes en la gestión municipal o del gobierno regional para las empresas?

El tema de los arbitrios es el principal inconveniente, se paga demasiado como \$10,000 anuales.



Apéndice B. Entrevista a Jefferson Díaz Ferreyros. Jefe de Proyectos de Inversión de la Municipalidad de La Punta

Nombre: Jefferson Díaz Ferreyros

Cargo: Jefe de Proyectos de Inversión

Organización: Municipalidad de La Punta

Tema: Transporte, Turismo, Infraestructura, Seguridad ciudadana, Educación y Contaminación Ambiental

Fecha de la entrevista: 14 de Marzo del 2017

La Municipalidad de La Punta fue creada en 1915 y tiene un área de 0.7 km², actualmente está dirigida por un alcalde independiente, el señor José Risi, quien se preocupa por la mejora del distrito. La gestión en general tiene un carácter asistencial, donde la población es mayormente adulto, los jóvenes van migrando a otros distritos y han quedado por lo general los adultos. El distrito recibe 15 millones de soles anuales, producto de los impuestos aduaneros, de los cuales son gastos corrientes y queda 2 millones de soles para inversión que se gastó en el 2015 y 4 millón de soles de reserva.

Infraestructura

En relación a la infraestructura de La Punta, ¿qué opinión tiene Ud. acerca de la situación actual?

Como sabes La Punta es el distrito con menor extensión territorial, por lo que no hay muchas zonas donde crecer, además hay una parte del centro que es Patrimonio Cultural y son casas que se están cayendo, pero no se pueden vender, ni arreglar porque le pertenecen al Ministerio de Cultura, son casonas muy antiguas y limitan el desarrollo porque no pueden venderse. Además, la Municipalidad como habrás podido ver no tiene un espacio propio, se ha acondicionado dos casas, la de la esquina y ésta para hacer oficinas, sin embargo, se estaría evaluando contar con un local propio.

¿Qué sugerencias o alternativas de solución podría comentarnos?

Una opción es ganar terreno al mar, la idea es crecer y hacer un lugar con hotel y casinos, eso estuvimos viendo, incluso hubo una capacitación de fuera sobre las ciudades que han crecido sobre el mar, como Japón; así desembarcarían de los cruceros turistas y se podrían desarrollar los atractivos turísticos y la oferta turística. Por otro lado, se esperaba que, en los Juegos Panamericanos, se realizaran los juegos de Remo en nuestro distrito, lo cual podría atraer turistas de todo el mundo.

Transporte

En relación al acceso, ¿qué opinión le merece la situación actual del transporte y las vías de acceso a su distrito?

Ha mejorado con la apertura de Costa Verde y en verano tenemos más afluencia de público, por lo que tenemos un Plan Verano Seguro, que incluye el control de ingreso vehicular, control de requisitorias para la detención de personas con deudas de ley, alcoholemia sobre todo los fines de semana, supervisión en las playas y malecones.

Seguridad

La seguridad es uno de los temas más urgentes en el Callao, al respecto ¿cuál es su opinión acerca de la situación de su distrito en relación al tema de seguridad?

Como ya lo mencioné tenemos el Plan Verano Seguro con el apoyo de la Policía Nacional del Perú, el Gobierno Regional del Callao y el equipo de Seguridad Ciudadana, para mantener la seguridad de los punteños y los visitantes. Respecto a la seguridad en el distrito, casi no ocurren y tenemos operativos para evitar el robo y asaltos, y mantener el orden en las calles.

Contaminación ambiental

El cuidado del medio ambiente es un tema que se ha vuelto relevante en las ciudades

¿Qué opina Ud. del nivel de contaminación del distrito? ¿es relevante actualmente para Ud.?

Tenemos algunas actividades, algo escasa como el premio al recojo de la basura, así como campañas de material reciclado. Recientemente se han instalado tachos para perros, llamado “pufitachos”, como parte del plan de manejo de residuos sólidos y de sensibilización.

Tecnología

¿Cuál es la situación actual del uso de la tecnología en el distrito?

Tenemos un proyecto para desarrollar una red de fibra óptica para todo el distrito, para mejorar los servicios públicos, los sistemas de video vigilancia, porque actualmente se conectan con una antena inalámbrica, pero no es eficiente.

Personas

Las personas son la pieza clave para el desarrollo de la región por ello es necesario conocer su situación:

¿En qué situación cree Ud. que se encuentra la educación y servicios básicos (luz , agua y desagüe), así como accesos a servicios de salud en el distrito? ¿A qué cree que se debe esta situación?

La Punta cuenta con una cobertura al 100% de los servicios de agua y alcantarillado, y tiene planificado el mejoramiento de veredas y un paquete de rehabilitación de desagües. Además, se acaba de firmar un convenio de obras por impuestos con Profuturo AFP para construir un Centro Integral del Adulto Mayor, con una inversión aproximada de cuatro millones de soles para el beneficio de 1,100 adultos. Sumado a ello tenemos 10 proyectos, donde el más destacado es el Centro Médico Especializado 2017, el cual estaría subvencionado por la Municipalidad.

Otro tema importante es la educación, en ese sentido existe un colegio público y tres privados. En el caso del colegio público no se encuentran ni registrados en el Ministerio de Educación, en ese sentido hay mucho por mejorar. En el verano impulsamos talleres, escuela para surf y talleres gratuitos.

