

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



Planeamiento Estratégico para el Distrito de Santa Rosa

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mariana Caballero Deza

Miguel Ángel Pareja Poccori

Jhonny Euler Portocarrero García

Jorge Luis Zevallos Romero

Asesor: Jorge Torres Zorrilla

Surco, abril de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Jorge Torres Zorrilla, nuestro asesor, por el apoyo y guía durante todo el periodo de realización de la tesis, al profesor Alfredo Graham y a todos los profesores de CENTRUM, quienes gracias a su enseñanza y guía constante nos permitieron alcanzar los desafíos para lograr nuestras metas.



Dedicatorias

A mis padres por su amor incondicional, a mi esposo por su apoyo y paciencia y a mis hijos, quienes son el motor de mi vida.

Mariana Caballero

A mis padres por la inspiración y fuerza que me dan en todo momento, a mis hermanos por su apoyo y comprensión y a mis amigos por su aliento constante.

Miguel Ángel Pareja

A Dios por ser mi guía. A mis padres, por sus constantes consejos y apoyo. A mí enamorada por su comprensión, amor y cariño. A mis hermanas y sobrinos (Ángelo, Fabricio y Yamilé) por las alegrías dadas y finalmente, a todas las personas de CENTRUM, que con su gentileza, amabilidad y calidad humana, contribuyeron a la meta que me había trazado.

Jhonny Euler Portocarrero

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Jorge Zevallos

Resumen Ejecutivo

Santa Rosa es uno de los distritos con menor población y menos conocidos de Lima Metropolitana. Históricamente se le conoce como un balneario ubicado a las afueras del casco urbano de Lima Metropolitana. Santa Rosa enfrenta el reto de reinventarse y aprovechar las oportunidades que se le presentan en un entorno en el que el Perú está en un periodo de relativa estabilidad económica, con crecimiento sostenido y buenas proyecciones para los siguientes diez años. Lima Metropolitana está en una etapa de crecimiento con una población que incrementa sostenidamente su poder adquisitivo y que está empezando a valorar la responsabilidad por el medio ambiente.

En este contexto, se desarrolla el Plan Estratégico para el distrito de Santa Rosa con la visión al año 2025, estableciendo las estrategias que lo llevarán a ser uno de los mejores distritos para vivir en Lima Metropolitana, apuntando a ser reconocido por su carácter ecológico y su oferta turística recreativa. El distrito de Santa Rosa aprovechará sus atractivos y paisajes naturales, su disponibilidad de terrenos y su ubicación a las afueras del casco urbano de Lima para pasar de su actual situación a ser un distrito residencial turístico donde sus habitantes y visitantes puedan vivir y desarrollarse como comunidad.

Las estrategias que emplea el distrito de Santa Rosa apuntan a articular los esfuerzos del sector público, el sector privado y la sociedad civil, enfocándose en facilitar la llegada de inversión al distrito que mejoren su fortaleza financiera y brinden los lineamientos para que las inversiones contribuyan de manera ordenada y planificada a lograr la visión residencial y turística ecológica establecida para el distrito.

Abstract

Santa Rosa is one of the least populated and lesser known popular districts in Metropolitan Lima. It is located on the outskirts of Lima and has historically been known as a seaside resort. Santa Rosa faces the challenge of reinventing itself and taking advantage of opportunities in the current environment of economic stability with sustained growth and good projections for the next decade that reigns in Peru. Lima is a growing economy with a population whose purchasing power continues to increase gradually and which is becoming more environmentally aware.

Within this context, the Strategic Plan for the district of Santa Rosa was developed, establishing strategies that would allow this city to become one of the top places to live in Lima by the year 2025 and to become known for its green character and its recreational tourist attractions. The city of Santa Rosa will take full advantage of its attractions and natural landscapes, its availability of land and its location just outside the city of Lima to transition from its current situation into a tourist and residential city in which locals and visitors can live and develop as a community.

The strategies used by the district authorities of Santa Rosa attempt to coordinate the efforts of the public and private sectors as well as civil society. They focus on facilitating investment in the district in order to improve its financial strength and provide guidelines for investors to achieve the residential and eco-tourist vision in an orderly and well planned manner.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------|
| Lista de Tablas..... | xi |
| Lista de Figuras..... | xiii |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xiv |
| Capítulo I: Situación General del Distrito de Santa Rosa..... | 1 |
| 1.1 Situación Actual del Distrito de Santa Rosa..... | 1 |
| 1.2 Conclusiones..... | 9 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética..... | 10 |
| 2.1 Antecedentes..... | 10 |
| 2.2 Visión | 12 |
| 2.3 Misión..... | 12 |
| 2.4 Valores..... | 12 |
| 2.5 Código de Ética | 13 |
| 2.6 Conclusiones..... | 14 |
| Capítulo III: Evaluación Externa | 16 |
| 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones | 16 |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 17 |
| 3.1.2 Potencial nacional | 24 |
| 3.1.3 Principios cardinales | 33 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa..... | 40 |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú..... | 41 |
| 3.2.1 Condiciones de los factores | 42 |

| | | |
|---------------------------------------|---|----|
| 3.2.2 | Condiciones de la demanda | 43 |
| 3.2.3 | Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas | 45 |
| 3.2.4 | Sectores relacionados y de apoyo | 46 |
| 3.2.5 | Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa..... | 46 |
| 3.3 | Análisis del Entorno PESTE | 47 |
| 3.3.1 | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) | 48 |
| 3.3.2 | Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 50 |
| 3.3.3 | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) | 53 |
| 3.3.4 | Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 55 |
| 3.3.5 | Fuerzas ecológicas y ambientales (E) | 60 |
| 3.4 | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 63 |
| 3.5 | El Distrito de Santa Rosa y sus Competidores | 65 |
| 3.5.1 | Poder de negociación de los proveedores | 65 |
| 3.5.2 | Poder de negociación de los compradores | 67 |
| 3.5.3 | Amenaza de los sustitutos | 69 |
| 3.5.4 | Amenaza de los entrantes..... | 69 |
| 3.5.5 | Rivalidad de los competidores | 70 |
| 3.6 | El Distrito de Santa Rosa y sus Referentes | 71 |
| 3.7 | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 74 |
| 3.8 | Conclusiones..... | 78 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna | | 80 |
| 4.1 | Análisis Interno AMOFHIT | 80 |

| | | |
|---|---|-----|
| 4.1.1 | Administración y gerencia (A)..... | 80 |
| 4.1.2 | <i>Marketing</i> y ventas (M) | 84 |
| 4.1.3 | Operaciones y logística. Infraestructura (O)..... | 86 |
| 4.1.4 | Finanzas y contabilidad (F)..... | 90 |
| 4.1.5 | Recursos humanos (H)..... | 93 |
| 4.1.6 | Sistemas de información y comunicaciones (I) | 95 |
| 4.1.7 | Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 97 |
| 4.2 | Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)..... | 99 |
| 4.3 | Conclusiones..... | 101 |
| Capítulo V: Intereses del Distrito de Santa Rosa y Objetivos de Largo Plazo | | 102 |
| 5.1 | Intereses del Distrito de Santa Rosa | 102 |
| 5.2 | Potencial del Distrito de Santa Rosa | 103 |
| 5.3 | Principios Cardinales del Distrito de Santa Rosa | 107 |
| 5.4 | Matriz de Intereses del Distrito de Santa Rosa (MIO) | 109 |
| 5.5 | Objetivos de Largo Plazo | 110 |
| 5.6 | Conclusiones..... | 112 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | | 113 |
| 6.1 | Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)..... | 113 |
| 6.2 | Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)..... | 115 |
| 6.3 | Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 118 |
| 6.4 | Matriz Interna-Externa (MIE) | 119 |

| | |
|--|-----|
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)..... | 122 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) | 123 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 124 |
| 6.8 Matriz Rumelt (MR)..... | 124 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME)..... | 127 |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia..... | 129 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo..... | 130 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores..... | 132 |
| 6.13 Conclusiones..... | 132 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 134 |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo..... | 134 |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo..... | 142 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia | 142 |
| 7.4 Estructura del Distrito de Santa Rosa..... | 152 |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social | 153 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación..... | 155 |
| 7.7 Gestión del Cambio | 156 |
| 7.8 Conclusiones..... | 157 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 159 |
| 8.1 Perspectivas de Control | 159 |

| | |
|--|-----|
| 8.1.1 Aprendizaje interno | 159 |
| 8.1.2 Procesos | 160 |
| 8.1.3 Clientes | 160 |
| 8.1.4 Financiera | 161 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)..... | 161 |
| 8.3 Conclusiones..... | 163 |
| Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Santa Rosa..... | 164 |
| 9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Santa Rosa | 164 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Santa Rosa..... | 167 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Santa Rosa | 168 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..... | 169 |
| 9.5 Conclusiones..... | 169 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones | 171 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral..... | 171 |
| 10.2 Conclusiones Finales | 171 |
| 10.3 Recomendaciones Finales..... | 173 |
| 10.4 Futuro del Distrito de Santa Rosa..... | 176 |
| Referencias..... | 179 |

Lista de Tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | <i>Santa Rosa: Población de Seis y más Años de Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Distrito, Género y Condición de Actividad Económica, 2007 (en cantidad de personas y porcentajes)</i> | 4 |
| Tabla 2. | <i>Santa Rosa: Población de Tres y Más Años de Edad, por Género y Nivel Educativo Alcanzado, 2007 (en cantidad de personas y porcentaje)</i> | 6 |
| Tabla 3. | <i>Santa Rosa: Viviendas Particulares por Área Urbana y Rural, y Tipo de Vivienda, 2007 (en cantidad de viviendas particulares)</i> | 6 |
| Tabla 4. | <i>Santa Rosa: Población Total por Afiliación a Algún Tipo de Seguro de Salud, según Género, 2007</i> | 7 |
| Tabla 5. | <i>Perú: Matriz de Intereses Nacionales</i> | 23 |
| Tabla 6. | <i>América del Sur: Ingresos de Inversión Extranjera Directa, 2000-2011 (En millones de dólares y diferencia relativa en porcentajes)</i> | 40 |
| Tabla 7. | <i>Perú: Calificación de Inversión</i> | 45 |
| Tabla 8. | <i>VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</i> | 48 |
| Tabla 9. | <i>VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS</i> | 50 |
| Tabla 10. | <i>Perú: Variación de los Índices de Precios, Febrero 2012</i> | 51 |
| Tabla 11. | <i>VARIABLES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS</i> | 53 |
| Tabla 12. | <i>Lima y Santa Rosa: Población según Años: 1972, 1981, 1993 y 2005</i> | 54 |
| Tabla 13. | <i>VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS</i> | 56 |
| Tabla 14. | <i>Índice Global de Innovación 2012</i> | 57 |
| Tabla 15. | <i>VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES</i> | 60 |
| Tabla 16. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Distrito de Santa Rosa</i> | 64 |
| Tabla 17. | <i>Santa Rosa: Matriz de Perfil Competitivo</i> | 76 |
| Tabla 18. | <i>Santa Rosa: Matriz de Perfil Referencial</i> | 77 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabla 19. | <i>Autoridades del Distrito de Santa Rosa</i> | 83 |
| Tabla 20. | <i>Cronograma Tentativo del Proyecto de Inversión del Acuerdo N° 045-2012-MDSR</i> | 91 |
| Tabla 21. | <i>Lima Metropolitana: Índice de Desarrollo Humano Distrital 2007</i> | 94 |
| Tabla 22. | <i>Santa Rosa: Matriz Evaluación de Factores Internos</i> | 100 |
| Tabla 23. | <i>Santa Rosa: Matriz de Intereses</i> | 110 |
| Tabla 24. | <i>MFOODA del Distrito de Santa Rosa</i> | 114 |
| Tabla 25. | <i>MPEYEA del Distrito de Santa Rosa</i> | 117 |
| Tabla 26. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos del Distrito de Santa Rosa</i> | 121 |
| Tabla 27. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Distrito de Santa Rosa</i> | 122 |
| Tabla 28. | <i>Matriz de Decisión del Distrito de Santa Rosa</i> | 125 |
| Tabla 29. | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Santa Rosa</i> ...126 | |
| Tabla 30. | <i>Matriz de Rumelt del Distrito de Santa Rosa</i> | 127 |
| Tabla 31. | <i>Matriz de Ética del Distrito de Santa Rosa</i> | 128 |
| Tabla 32. | <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Santa Rosa</i> | 129 |
| Tabla 33. | <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo del Distrito de Santa Rosa</i> | 131 |
| Tabla 34. | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Santa Rosa</i> | 133 |
| Tabla 35. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 1</i> ...143 | |
| Tabla 36. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 2</i> ...144 | |
| Tabla 37. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 3</i> ...145 | |
| Tabla 38. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 4</i> ...146 | |
| Tabla 39. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 5</i> ...147 | |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabla 40. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 6...</i> | 148 |
| Tabla 41. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 7...</i> | 149 |
| Tabla 42. | <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 8...</i> | 150 |
| Tabla 43. | <i>Matriz de Políticas y Estrategias del Distrito de Santa Rosa.....</i> | 151 |
| Tabla 44. | <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) del Distrito de Santa Rosa.....</i> | 162 |
| Tabla 45. | <i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Santa Rosa.....</i> | 178 |



Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> | Mapa de ubicación del distrito de Santa Rosa | 2 |
| <i>Figura 2.</i> | Escudo del distrito de Santa Rosa..... | 3 |
| <i>Figura 3.</i> | Perú: Problemas que afectan la seguridad en el distrito, según tipo, 2011b..... | 8 |
| <i>Figura 4.</i> | Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países..... | 17 |
| <i>Figura 5.</i> | Acuerdos de inversión..... | 34 |
| <i>Figura 6.</i> | Perú: Importaciones del Perú por socio comercial, 2011..... | 35 |
| <i>Figura 7.</i> | Perú: Exportaciones por socio comercial, 2011..... | 35 |
| <i>Figura 8.</i> | Perú: Principales países inversores, 2011..... | 36 |
| <i>Figura 9.</i> | Perú: PBI por sectores económicos, 2011..... | 46 |
| <i>Figura 10.</i> | Perú: Variaciones porcentuales reales del PBI 2002 al 2011..... | 51 |
| <i>Figura 11.</i> | Lima Metropolitana: Variación porcentual anual del índice de precios al consumidor 2003 al 2012..... | 52 |
| <i>Figura 12.</i> | Lima Metropolitana: Distribución de la PEA según niveles de empleo trimestre móvil: Febrero - Marzo - Abril 2012..... | 55 |
| <i>Figura 13.</i> | Población en Internet, 2012..... | 58 |
| <i>Figura 14.</i> | Municipalidades: Acceso a servicios de telecomunicaciones (%), 2010..... | 60 |
| <i>Figura 15.</i> | Perú: Destino de la basura en Municipalidades, 2010 (porcentaje)..... | 62 |
| <i>Figura 16.</i> | Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa..... | 82 |
| <i>Figura 17.</i> | Gráfica de la MPEYEA del distrito de Santa Rosa..... | 115 |
| <i>Figura 18.</i> | Matriz Boston Consulting Group del distrito de Santa Rosa..... | 118 |
| <i>Figura 19.</i> | Matriz Interna Externa del distrito de Santa Rosa..... | 120 |
| <i>Figura 20.</i> | Matriz Gran Estrategia del distrito de Santa Rosa..... | 123 |
| <i>Figura 21.</i> | Propuesta de estructura organizacional del distrito de Santa Rosa..... | 153 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

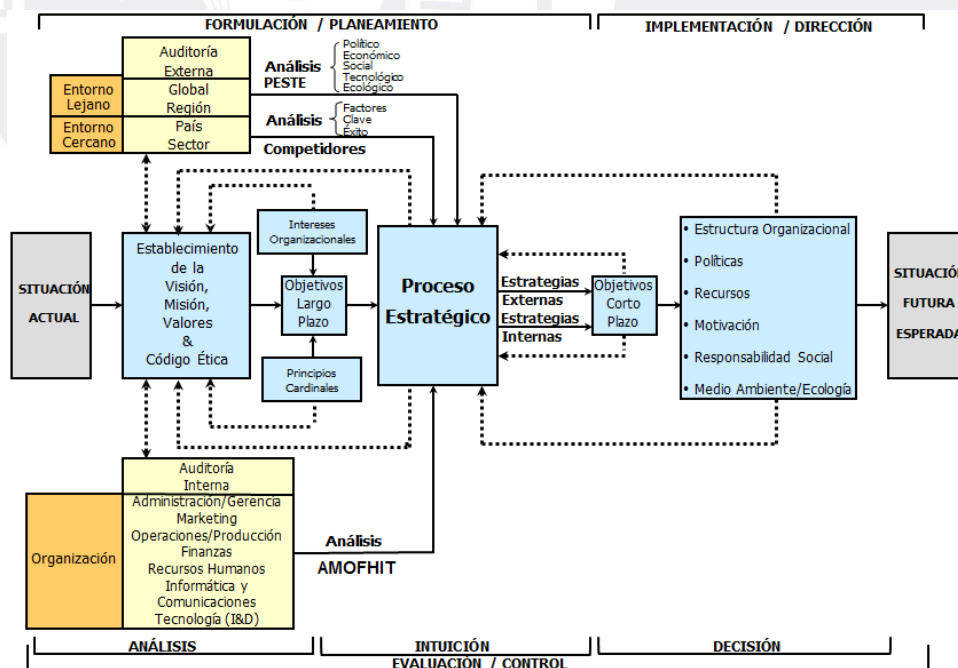


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Santa Rosa

1.1 Situación Actual del Distrito de Santa Rosa

El distrito de Santa Rosa es uno de los 49 distritos que conforman Lima Metropolitana. Está situado al noroeste de Lima y cuenta con un área de balneario y una zona urbana. Su extensión geográfica es de 21.5 km² y su vía de acceso es la carretera Panamericana Norte a la altura del kilómetro 43.

El distrito de Santa Rosa fue creado el 6 de febrero de 1962 mediante Ley 13982 del Congreso de la República. Como se observa en la Figura 1, limita al norte y al este con el distrito de Ancón, balneario que constituye uno de sus principales competidores ya que cuenta con una mayor oferta de servicios y atractivos turísticos, y una mayor afluencia de público en los meses de verano. Por el oeste, el distrito de Santa Rosa limita con el Océano Pacífico, lo cual le da una ventaja competitiva con respecto a otros distritos ya que cuenta con playas que pueden constituir un destino turístico en los meses de verano, teniendo la oportunidad de realizar deportes acuáticos en ellas. Así también, Santa Rosa es fuente de riquezas naturales de flora y fauna lo cual puede ser aprovechado por los pobladores a través de la pesca artesanal. Al sur del distrito se encuentra la región Callao (distrito de Ventanilla), la cual constituye una oportunidad ya que cuenta con el puerto del Callao que tiene un gran desarrollo portuario y turístico, como también con el aeropuerto internacional Jorge Chávez que es la principal puerta de acceso al turismo internacional.

La población censada del distrito de Santa Rosa en el año 2007 alcanza los 10,903 habitantes, de los cuales 5,409 son hombres y 5,494 son mujeres, lo cual convierte al distrito en uno de los seis menos poblados de Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007). Santa Rosa tiene una tasa de crecimiento poblacional de 7.5% anual, la tercera mayor tasa de crecimiento de Lima Metropolitana (INEI, 2007). De acuerdo

a las proyecciones del INEI, para el año 2012 Santa Rosa poseerá 15,399 habitantes de los cuales 7,144 serán hombres y 8,255, mujeres (INEI, 2009).

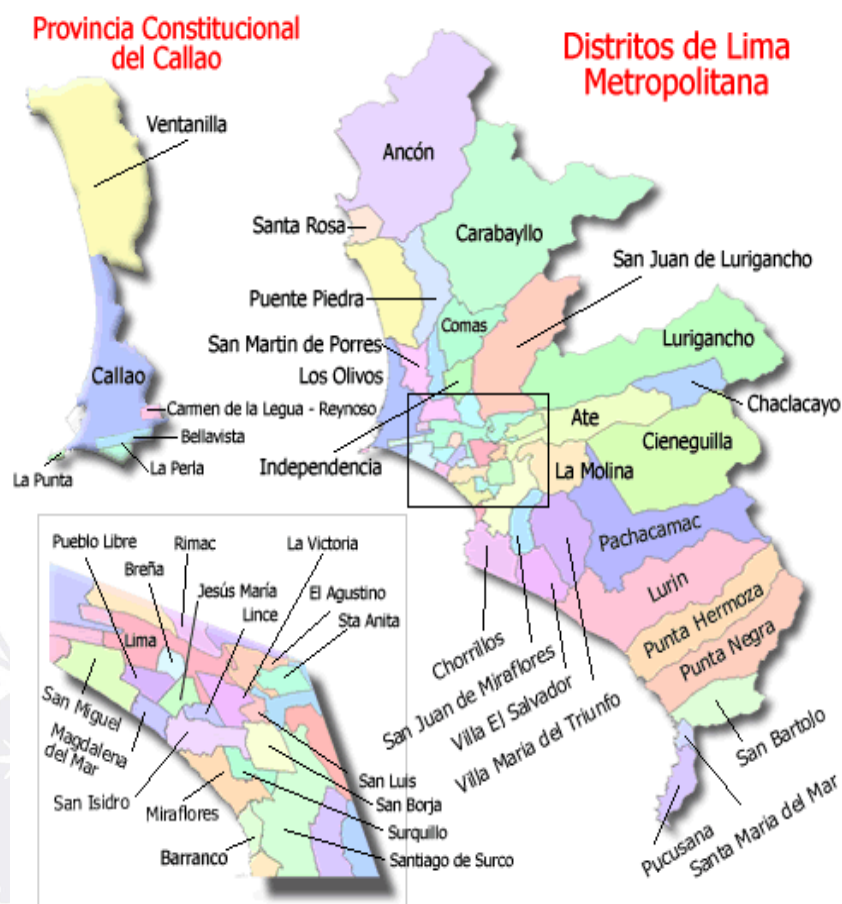


Figura 1. Mapa de ubicación del distrito de Santa Rosa. Tomado de “Mapa de establecimientos de Salud”, por el Ministerio de Salud de Lima, 2013. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/portada/estadistica/callao.htm>

Santa Rosa forma parte de Lima Metropolitana por lo que depende de esta municipalidad para temas provinciales. El actual alcalde de Santa Rosa es el señor Pablo Chegni Melgarejo del partido político “Siempre Unidos”, quien fue reelecto para el periodo 2011-2014. Por los 50 años de su creación, dicho alcalde, mediante acuerdo de Concejo Municipal de fecha 13 de agosto de 2010, aprobó la creación del escudo y la bandera oficial que simbolizan la identidad del distrito (ver Figura 2).

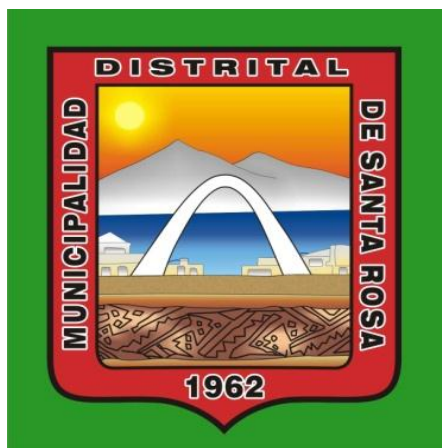


Figura 2. Escudo del distrito de Santa Rosa. Tomado de “Datos Generales”, por Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2013. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/pm_inicio.asp

El distrito de Santa Rosa se caracteriza por poseer un pasado histórico y arqueológico ya que en su territorio se formó uno de los principales asentamientos de la cultura de Lima, denominada Proto Lima - Cultura Pre inca Playa Grande, en la cual se han hallado fardos funerarios y tejidos de gran valor (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2013b). Santa Rosa es conocida por la presencia del Club de la Unión, fundado en 1868 por un grupo de prominentes peruanos de la época. Muchos de sus fundadores y algunos de sus primeros asociados fueron personalidades muy importantes e influyentes de nuestro país, entre los que destacan don Miguel Grau Seminario, conocido como “El Caballero de los Mares”; el coronel Alfonso Ugarte, el coronel Francisco Bolognesi, Héroe de Arica, el mariscal Andrés Avelino Cáceres entre otros (Club de la Unión, 2013).

Santa Rosa tiene atractivos naturales y turísticos que lo hace un distrito particular diferenciándose de los otros de Lima Metropolitana por sus paisajes. El principal atractivo del distrito lo constituyen sus playas. El distrito cuenta con tres: (a) Playa Grande, (b) Playa Chica, y (c) Playa Hondable (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2011b). Además de su litoral y paisaje compuesto por las islas, se encuentran otros atractivos como la Cueva del Pirata y distintas formaciones rocosas como la Isla de los Elefantes Petrificados y la Poza de

Lagartos Petrificados, sumado a estos también los humedales de Santa Rosa, que son ecosistemas con características especiales que albergan flora y fauna diversas, con la presencia de aves migratorias. Asimismo, las dunas que rodean el distrito constituyen otro de los atractivos turísticos por su paisaje y su posibilidad de aprovecharlas en actividades recreativas (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2013a). Santa Rosa es un distrito carente de contaminación industrial y alejada del ruido de Lima. Presenta grandes extensiones de terrenos de área no construida en las que se pueden desarrollar una variedad de programas de vivienda y de infraestructura de servicios públicos, como restaurantes, hoteles, centros de esparcimiento entre otros.

En cuanto a la población del distrito, en la Tabla 1 se presenta información por grandes grupos de edad y según condición de actividad económica, en la cual se puede apreciar que el 45.1 % de la población pertenece a la población económicamente activa (PEA) con un rango de edades que van de los 15 a más años.

Tabla 1

Santa Rosa: Población de Seis y más Años de Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Distrito, Género y Condición de Actividad Económica, 2007 (En cantidad de personas y porcentajes)

| Distrito, Sexo y Condición de Actividad Económica | Total | Grandes grupos de edad | | | | | | | | | | | |
|---|-------|------------------------|----------------|----|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|----|------------------|----|--|
| | | % | 6 a 14 años | % | 15 a 29 años | % | 30 a 44 años | % | 45 a 64 años | % | 65 a más años | % | |
| Distrito Santa Rosa | 9,650 | 100 | 1,975 | 20 | 2,903 | 30 | 2,424 | 25 | 1,905 | 20 | 443 | 5 | |
| Hombres | 4,750 | | 1,028 | | 1,420 | | 1,112 | | 981 | | 209 | | |
| Mujeres | 4,900 | | 947 | | 1,483 | | 1,312 | | 924 | | 234 | | |
| PEA | 4,387 | 45.5 | 33 | 1 | 1,469 | 33 | 1,667 | 38 | 1,117 | 25 | 101 | 2 | |
| Hombres | 2,706 | | 17 | | 863 | | 1,014 | | 745 | | 67 | | |
| Mujeres | 1,681 | | 16 | | 606 | | 653 | | 372 | | 34 | | |
| Ocupada | 4,192 | 43 | 32 | 97 | 1,367 | 93 | 1,620 | 97 | 1,078 | 97 | 95 | 94 | |
| Hombres | 2,592 | | 17 | | 805 | | 990 | | 717 | | 63 | | |
| Mujeres | 1,600 | | 15 | | 562 | | 630 | | 361 | | 32 | | |
| Desocupada | 195 | 2 | 1 | 3 | 102 | 7 | 47 | 3 | 39 | 3 | 6 | 6 | |
| Hombres | 114 | | | | 58 | | 24 | | 28 | | 4 | | |
| Mujeres | 81 | | 1 | | 44 | | 23 | | 11 | | 2 | | |
| No PEA | 5,263 | 54.5 | 1,942 | 37 | 1,434 | 27 | 757 | 14 | 788 | 15 | 342 | 6 | |
| Hombres | 2,044 | | 1,011 | | 557 | | 98 | | 236 | | 142 | | |
| Mujeres | 3,219 | | 931 | | 877 | | 659 | | 552 | | 200 | | |

Nota. Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/>

Asimismo, según resultados de los Censos Nacionales 2007 del INEI, los puestos de trabajo en los que se encuentra la PEA del distrito de Santa Rosa, corresponden en su mayoría a trabajos no profesionales que a los profesionales propiamente dichos. Se aprecia, además, la inexistencia de profesionales en puestos relevantes, esto debido a la cantidad de obreros y trabajadores no calificados. Los grupos de ocupaciones más importantes para los hombres, siguiendo un orden de mayor a menor, son los siguientes: (a) obreros de construcción, confección, papel, fabricación e instrucción; (b) trabajadores no calificados, servicio, peón y vendedores ambulantes; (c) obreros y operarios de minas e industrias manufactureras; (d) trabajadores de servicio personal, vendedores de comercio y de mercado; y (e) técnicos de nivel medio y trabajadores asimilados. En tanto que los grupos de ocupación de las mujeres están dados en el siguiente orden: (a) trabajadoras de servicio personal, vendedoras de comercio y de mercado; (b) trabajadores no calificados como servicio, peón y vendedores ambulantes; y (c) profesores, científicos e intelectuales.

El nivel de puestos de trabajo a los que accede la población del distrito se debe principalmente a la inexistencia de profesionales cursantes de estudios universitarios. En la Tabla 2 se muestra la población de tres a más años por nivel de educación en la cual se puede apreciar que el 41 % de la población total cuenta con nivel de educación secundaria, en tanto que solo el 6 % de la población accede a una educación universitaria completa.

En lo que se refiere a la propiedad de las viviendas, en la Tabla 3 se muestra las viviendas particulares del distrito de Santa Rosa separadas por área urbana y rural y tipo de vivienda (INEI, 2007), de la cual se evidencia que la vivienda más frecuente es de “casa independiente” con un 95.8 %. Santa Rosa está dividida en tres realidades bastante diferenciadas: (a) el balneario de Santa Rosa, donde se encuentran casas de playa que son habitadas mayormente durante la temporada de verano; (b) la zona urbana, donde se está produciendo el mayor desarrollo urbano del distrito; y (c) la zona de asentamientos humanos

que concentra la mayor población del distrito, pero que carecen de servicios básicos (ver Tabla 2 y Tabla 3).

Tabla 2

Santa Rosa: Población de Tres y Más Años de Edad, por Género y Nivel Educativo Alcanzado, 2007 (en cantidad de personas y porcentaje)

| Distrito y Nivel Educativo Alcanzado | Hombres | Hombres | Mujeres | Mujeres | Total | Total |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|-------|
| | | (%) | | (%) | | (%) |
| Distrito Santa Rosa | 5,097 | 100 | 5,203 | 100 | 10,300 | 100 |
| Sin nivel | 305 | 6 | 320 | 6 | 625 | 6 |
| Educación inicial | 146 | 3 | 131 | 3 | 277 | 3 |
| Primaria | 1,073 | 21 | 1,241 | 24 | 2,314 | 22 |
| Secundaria | 2,103 | 41 | 2,112 | 41 | 4,215 | 41 |
| Superior no univ. Incompleto | 340 | 7 | 359 | 7 | 699 | 7 |
| Superior no univ. Completo | 538 | 11 | 462 | 9 | 1,000 | 10 |
| Superior univ. Incompleto | 269 | 5 | 241 | 5 | 510 | 5 |
| Superior univ. Completo | 323 | 6 | 337 | 6 | 660 | 6 |

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Tabla 3

Santa Rosa: Viviendas Particulares por Área Urbana y Rural, y Tipo de Vivienda, 2007 (en cantidad de viviendas particulares)

| Departamento, provincia y tipo de vivienda | Total | Área | |
|--|-------|--------|-------|
| | | Urbana | Rural |
| Distrito Santa Rosa | 4,258 | 4,258 | |
| Casa independiente | 4,079 | 4,079 | |
| Departamento en edificio | 11 | 11 | |
| Vivienda improvisada | 160 | 160 | |
| Local no Dest. para Hab. Humana | 8 | 8 | |

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Actualmente, la empresa privada está en proceso de lotización, orientando su oferta hacia los segmentos B y C de Lima Metropolitana. Se aprovecha la cercanía y facilidad de acceso a los grandes centros comerciales de Lima Norte y la tranquilidad que presenta el distrito para sus habitantes.

En cuanto a centros de salud, el distrito de Santa Rosa tiene acceso a los centros de salud de Lima Norte no contándose con hospitales o clínicas. En la Tabla 4 se puede observar que, según datos oficiales de los Censos Nacionales 2007 del INEI, en el distrito de Santa Rosa más del 55 % del total de la población no cuenta con algún seguro de salud.

Tabla 4

Santa Rosa: Población Total por Afiliación a Algún Tipo de Seguro de Salud, según Género, 2007

| Distrito y sexo | Total | Afiliado a algún Seguro de Salud | | | | | | | |
|---------------------|--------|----------------------------------|---------|-------|----------------------|-------|-------------|-------|----|
| | | Seguro Integral de Salud (SIS) | ESSALUD | (%) | Otro Seguro de Salud | (%) | Ninguno (%) | | |
| Distrito Santa Rosa | 10,903 | 829 | 8 | 1,953 | 18 | 1,907 | 17.5 | 6,214 | 57 |
| Hombres | 5,409 | 407 | 8 | 966 | 18 | 1,074 | 20 | 2,962 | 55 |
| Mujeres | 5,494 | 422 | 8 | 987 | 18 | 833 | 15 | 3,252 | 59 |

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

Referente a la seguridad ciudadana, en el distrito existe una necesidad no atendida en los sectores residencial y de asentamientos humanos. De acuerdo a la información del Registro Nacional de Municipalidades (2011b) del INEI, se aprecian los principales problemas de seguridad que afectan a las distintas municipalidades distritales (ver Figura 3).

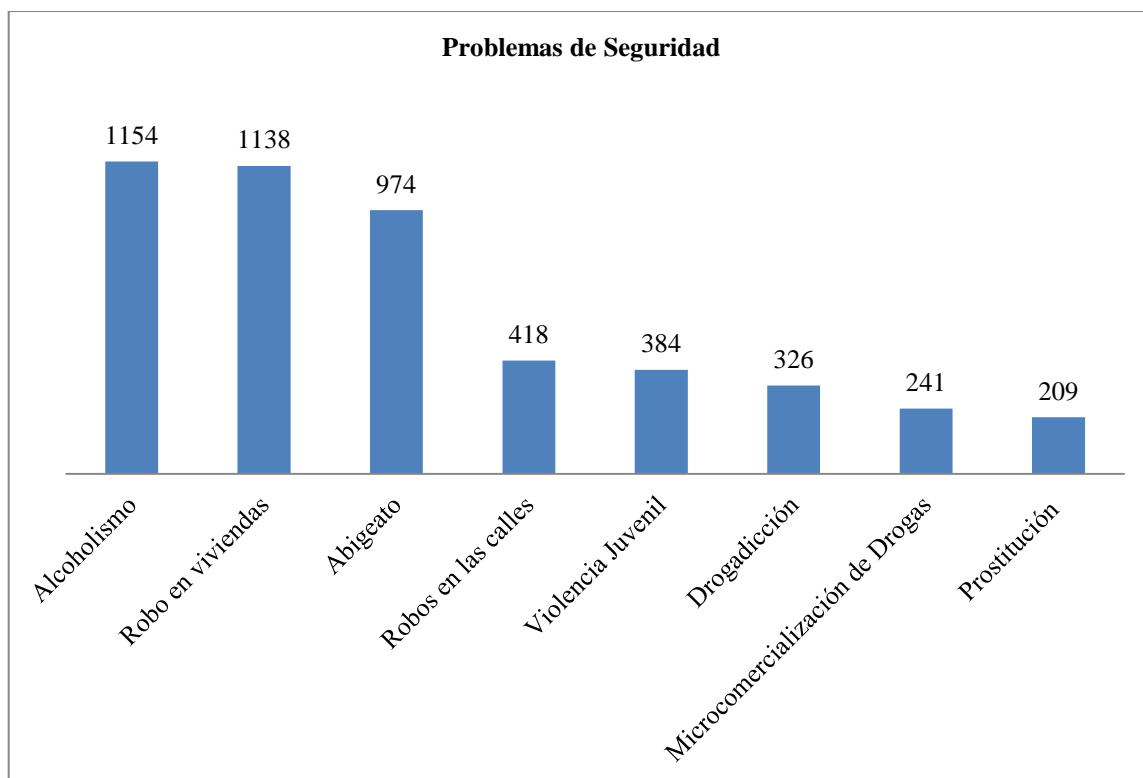


Figura 3. Perú: Problemas que afectan la seguridad en el distrito, según tipo, 2011b. Tomado de “Perú: Municipalidades que informaron sobre problemas que afectan la seguridad en el distrito, según tipo, 2011”, por el Registro Nacional de Municipalidades (2011b). Recuperado de http://www.inei.gov.pe/web/renamu/attach/graficos_2010/seguridad-problemas.jpg

La mayor problemática de seguridad son el alcoholismo y el robo de viviendas. En cuanto a la opiniones recogidas de los vecinos por la Municipalidad de Santa Rosa, todas se centran en las siguientes necesidades urgentes de satisfacer en su municipio: (a) construcción de nuevos colegios y postas médicas, (b) creación de centros de nivel superior, (c) falta o carencia en el alumbrado público, (d) construcción de pistas, (e) falta de parques y veredas, (f) carencias en los servicios de agua y desagüe, (g) construcción de parques recreativos y de estadios donde se desarrollan disciplinas deportivas, (h) inexistencia de rutas de transporte, (i) descuido de las áreas verdes de la Plaza de Armas, y (j) mal estado del malecón de la zona exclusiva (residencias frente al mar, playa chica), la cual se encuentra en parte destruida, sin barandas de seguridad y sin limpieza. Estos problemas deberán ser resueltos por la gestión municipal.

1.2 Conclusiones

El distrito de Santa Rosa no cuenta con una imagen establecida de distrito residencial, tiene poca población con una alta tasa de crecimiento, la cual en gran medida tiene carencias de acceso a servicios básicos. Santa Rosa cuenta con una población de marcadas diferencias socioculturales. Su fortaleza se centra en (a) sus paisajes y atractivos turísticos, y (b) su ubicación cercana a Lima Norte, al Callao y a los terrenos disponibles para desarrollo urbano. En tanto que sus debilidades constituyen son (a) el acceso a servicios básicos, (b) una única vía de acceso, y (c) la imagen poco conocida del distrito.

El distrito de Santa Rosa tiene potencial para llegar a ser un distrito residencial turístico, aprovechando sus atractivos naturales y su disponibilidad de terrenos, que lo distinguen por su sentido ecológico, sus paisajes, sus áreas verdes y zonas de esparcimiento, lo que proporcionaría a sus residentes y visitantes un lugar agradable para vivir en armonía con el medio ambiente, rodeados de la tranquilidad de un espacio alejado del bullicio de la ciudad, pero manteniendo cerca los polos de modernidad y desarrollo que existen en Lima Metropolitana.

El desarrollo del distrito debe valerse de este potencial para trabajar en tres ejes: (a) administración, (b) desarrollo urbano, y (c) bienestar del vecino. La administración provee el espacio normativo para otorgar facilidades a la inversión en desarrollo urbano, atrayendo la inversión y normando su ejecución. El desarrollo urbano atrae nuevos pobladores quienes darán impulso al distrito al generar mercados para nuevos servicios que el distrito irá atendiendo progresivamente. El bienestar de los vecinos se incrementará mediante la generación de puestos de trabajo y la habilitación de nuevas viviendas como resultado del desarrollo urbano y de la generación de una imagen atractiva del distrito, los cuales deben guardar concordancia con la visión de distrito ecológico.

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

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se establecerá los pilares fundamentales del planeamiento estratégico a realizarse, desarrollando la visión, misión, valores y código de ética de la municipalidad de Santa Rosa. D'Alessio (2008) refirió, sobre este aspecto, que “la visión y misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos” (p. 65).

Para poder determinar una visión y una misión adecuada para el distrito de Santa Rosa, es necesario revisarlas en su versión actual para luego contrastarlas con la situación y con las potencialidades y debilidades del distrito. Estas acciones nos permitirán lograr una visión que aproveche aquellas oportunidades que le brinda su propio entorno.

La visión actual de la Municipalidad de Santa Rosa es la siguiente:

La Municipalidad Distrital de Santa Rosa se convertirá en una institución moderna y eficiente, que conduzca el proceso del desarrollo humano y sostenible del distrito, convirtiendo a la Municipalidad en un verdadero polo de desarrollo, impulsando el crecimiento de la economía local, preservando el medio ambiente para una mejor calidad de vida de la población, con condiciones de seguridad integral, bajo una gestión transparente, participativa y al servicio del vecino de Santa Rosa

(Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2013c, párr. 2).

Como se puede leer en el párrafo precedente, la visión actual es de la municipalidad de Santa Rosa (no del distrito de Santa Rosa), y en ella se precisa una perspectiva limitada de su visión, colocando a la municipalidad como el eje del desarrollo del distrito, cumpliendo con el servicio para su comunidad, resaltando los elementos de seguridad y cuidado del medio ambiente sin denotar una imagen sólida del distrito en el futuro. Cada vez se plantea

más la necesidad de abandonar la actitud de solo satisfacer las exigencias del día a día para mirar hacia el futuro mediante una perspectiva holística (Price Waterhouse Coopers [PWC], 2006). Se aprecia además que el distrito de Santa Rosa no tiene implementada una visión de futuro concreta, el cual es un elemento fundamental para que el municipio no se limite a resolver los problemas del día a día de la comuna, sino que asuma su rol protagónico en la construcción de la visión de futuro del distrito.

Santa Rosa es un distrito con potencial para llegar a ser uno de los distritos más atractivos de la ciudad, diferenciándose por sus paisajes y su urbanística que, unido a su historia, le darían una identidad propia. Todas las ciudades deben encontrar la manera de ser únicas y de destacar entre las demás para sacar el máximo partido de sus potencialidades (PWC, 2006). El distrito de Santa Rosa debe diferenciarse de otros distritos por la ecología y el cuidado del medio ambiente; por la protección de sus recursos naturales y un desarrollo urbano ordenado, planificado y en armonía con el medio ambiente.

De igual forma, en la misión actual de Santa Rosa se estipula:

El órgano municipal del distrito de Santa Rosa, representando al vecindario, busca promover la adecuada presentación de los servicios públicos locales, fomentar el bienestar de ellos y el desarrollo integral y armónico de las urbes de su jurisdicción en condiciones modernas y competitivas; los mismos que solo pueden ser alcanzados optimizando el beneficio de sus recursos naturales, culturales y humanos, siendo entre los primeros el mayor recurso el Balneario de Santa Rosa (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2013c, párr. 3).

La visión que se propone en el presente planeamiento estratégico toma puntos de la visión existente, añadiendo elementos que permiten aprovechar las potencialidades del distrito para tener una visión más desafiante del mismo. En la misión que se propone, se

busca que el distrito como organización avance hacia la consecución de su visión, centrándonos en lo que realmente debe hacer para lograrlo.

2.2 Visión

Para el año 2025 el distrito de Santa Rosa llegará a ser reconocido como uno de los cinco distritos con mayor índice de desarrollo humano en Lima Metropolitana, resaltando la armonía de su desarrollo urbano, su carácter ecológico y sus atractivos turísticos, atributos que le permitirán integrar en su comunidad a los vecinos, los visitantes, los inversionistas y al Gobierno para que convivan y trabajen de manera sostenible por el bienestar común del distrito.

Los indicadores para alcanzar la visión están distribuidos en los objetivos de largo plazo del distrito, tomándose como indicador clave de seguimiento el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

2.3 Misión

Brindar la mejor experiencia de residencia a los vecinos del distrito, facilitando su desarrollo familiar como también el laboral. Armonizar el desarrollo urbano del distrito con el medio ambiente, manteniendo su esencia ecológica. Brindar el entorno adecuado para atraer la inversión que promueva el desarrollo y bienestar de sus vecinos.

2.4 Valores

Los principales valores que constituyen la guía para el comportamiento de los vecinos residenciales, actividades comerciales y productivas de las empresas ubicadas en el distrito, y autoridades municipales son (a) el respeto por el medio ambiente, el cual se reconoce como parte de la comunidad vinculada no solo a los vecinos residenciales y al Gobierno local sino también al medio ambiente. Se pretende así asegurar la posibilidad de subsistencia de las relaciones residenciales y municipales en un ambiente que permita el adecuado desarrollo de los vecinos del distrito; (b) la vocación de servicio a la comunidad, buscando el bien de todas

las personas, incluyendo los aspectos materiales y espirituales que implica la promoción humana en sus diferentes ámbitos: social, cultural, económico y político; (c) la justicia, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de la autoridad municipal y fomentando la igualdad de trato entre todos los vecinos; (d) la honestidad, como principal valor para asegurar una gestión municipal honesta y transparente, subordinando la decisión de la autoridad competente en función del bien común y con independencia del propio interés, garantizando que los recursos de la municipalidad se administren con austeridad y racionalidad; (e) la paz social, como expresión del bienestar social, promoviendo un proceso colectivo de entendimiento a fin de preservar la unidad y el orden, evitando todo tipo de conflictos; y (f) la integración, como una expresión de la suma de esfuerzos entre los miembros de la comunidad, que impacta positivamente en el logro de las sinergias necesarias para poder alcanzar el objetivo común deseado.

2.5 Código de Ética

El código de ética afirma los valores del distrito. En ella se establece el consenso mínimo sobre lo ético y se enfatizan los principios del distrito. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las indeseadas, explicitando también los deberes y derechos (D'Alessio, 2008).

Actualmente el distrito de Santa Rosa no cuenta con un código de ética, por lo que se propone el siguiente para brindar un adecuado ambiente a todo el distrito:

1. Los ciudadanos del distrito de Santa Rosa reconocen que el medio ambiente es uno de los factores más relevantes para coadyuvar en el desarrollo del distrito. Por ello se busca que todos los miembros de la comunidad y de la municipalidad logren una mentalidad diferente y cambien su perspectiva de vida, teniendo una motivación especial por el cuidado y el desarrollo del distrito en armonía con el entorno, conservando y fomentando las superficies verdes, los recursos naturales y los recursos

marinos. Por ello, los vecinos participan y colaboran activamente en el desarrollo de una conciencia ecológica y a la vez creativa del distrito.

2. Los vecinos cuidarán del medio ambiente realizando buenas prácticas ambientales, promoviendo hogares con tecnologías verdes y recurriendo a nuevas fuentes de energía. Estas virtudes contribuyen a las necesidades de calidad de vida de los vecinos sin comprometer, claro está, los recursos de las generaciones futuras.
3. El Gobierno municipal trabajará junto con la comunidad para la obtención de una ciudad sustentable y otorgará a los vecinos residenciales del distrito una mejor calidad de vida. En el distrito deberá existir una conciencia de reciclaje, debiendo estar los vecinos y sus familias educados para una correcta clasificación de los residuos como son el papel, plástico, metal, vidrio y pilas, siendo todos estos reutilizados y los desechos transformados, esto ayudará a generar una cadena virtuosa para el distrito.
4. El Gobierno municipal servirá a la comunidad del distrito con honestidad, transparencia y respeto por la ley, generando confianza entre los vecinos. Se establecerá una cultura anticorrupción, encaminada a la rectitud sin concebir la búsqueda de beneficios propios.
5. Se mantendrá la igualdad de oportunidades y no se aceptará ningún tipo de discriminación sea de raza, color, nacionalidad o discapacidad.

2.6 Conclusiones

El distrito de Santa Rosa es un distrito con mucho potencial y que está muy poco aprovechado, por ello se plantea una visión retadora del distrito en los siguientes años. La visión del distrito de Santa Rosa plantea llevar al distrito de la situación actual en que se encuentra (desconocido, medianamente habitado, con estacionalidad en su población y poco desarrollo) a ser un distrito moderno y protagonista de su desarrollo, donde el carácter ordenado y ecológico lo diferencie del resto de los distritos limeños con altas poblaciones y

elevado tráfico de vehículos. Por su parte, la misión del distrito resalta las líneas guía que el distrito, sus autoridades y su comunidad deben seguir para materializar su visión: (a) mantener la esencia ecológica como rasgo distintivo, (b) generar las condiciones para atraer a la inversión que posibiliten que el distrito se desarrolle, y (c) gestionar el distrito a favor de su comunidad.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se realizará la evaluación externa o auditoría externa del distrito de Santa Rosa a fin de explorar el entorno externo e identificar aquellas tendencias y eventos que se encuentran fuera del control de la municipalidad. Para la evaluación externa se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008).

En primer lugar, se realizará el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann, luego de ello se trabajará un Análisis de la Competitividad Nacional utilizando el modelo de Diamante de Porter, a través del análisis PESTE (Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) y utilizando como base el resultado del análisis PESTE se elaborará la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), luego se hará un análisis competitivo de la industria utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con la cual se obtienen los factores críticos de éxito del sector, que es la base para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1978), a través de su Teoría Tridimensional de las Naciones, estableció el análisis estratégico de las organizaciones en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

D'Alessio (2008) señaló que los intereses nacionales se conceptualizan como aquellos aspectos fundamentales que le interesan a un determinado país y tratan de alcanzarlos a cualquier costo. Los factores de potencial nacional se refieren a los factores de fortaleza y debilidad de un país, mientras que los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno.

A continuación, en la Figura 4 se presenta la Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países.

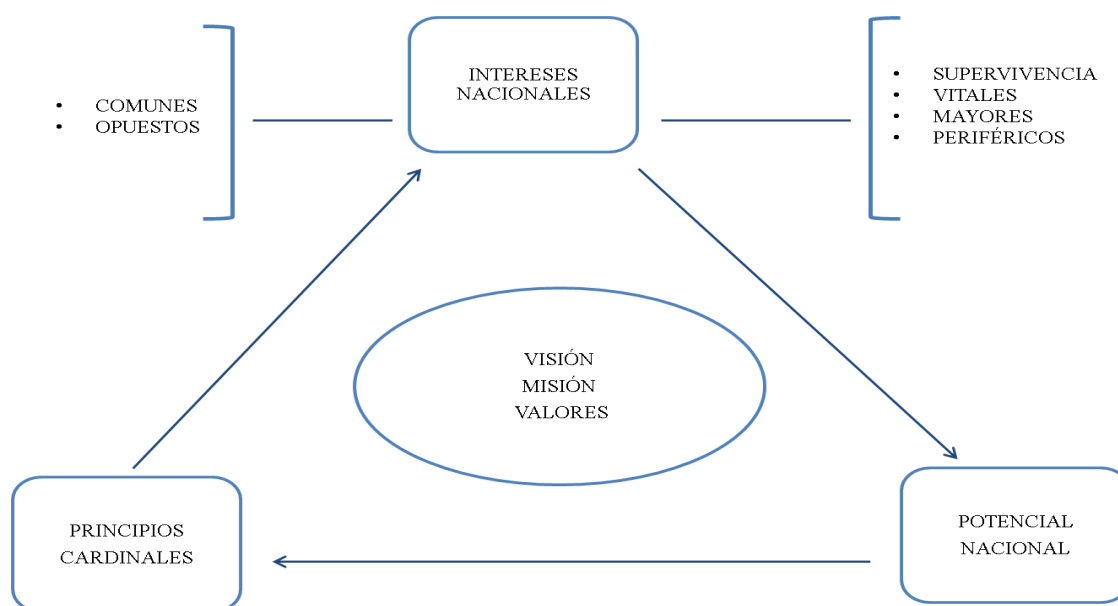


Figura 4. Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson.

Para el Planeamiento Estratégico del Distrito de Santa Rosa es imprescindible realizar el análisis tridimensional de las naciones con el fin de poder desarrollar un adecuado planeamiento estratégico a largo plazo, lo que permitirá identificar aquellas circunstancias del país o el entorno externo que pueden afectar a la organización.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales de un determinado país deben estar claramente determinados y no ser modificados por intereses particulares de un partido político específico o por el gobierno de turno. La visión estratégica del país debe manejarse con un horizonte de por lo menos 30 años; sin embargo, los partidos políticos que han llegado al poder en el Perú han utilizado una visión cortoplacista de país.

Cada gobierno de turno ha tenido un plan diferente para el Perú, no existiendo continuidad de las obras y del planeamiento de un gobierno a otro. Esta situación es un problema para el logro de los objetivos país pues, no permite la continuidad de las políticas de Estado y se ciñen a metas que no pueden ser logradas en los cinco años de gobierno.

Según D'Alessio (2008) las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro. Las que no lo hacen tienden a actuar resolviendo solamente los problemas del día a día. Por ello se debe cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo.

En el Perú se puede encontrar una serie de esfuerzos realizados para lograr un planeamiento estratégico articulado y a largo plazo para el país entre los que podemos encontrar: (a) Acuerdo Nacional – Creación de la Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional del 2002, (b) Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) del 2009, (c) la Hoja de Ruta en el 2011.

El Acuerdo Nacional que fue suscrito el 22 de julio de 2002 durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo. En este acuerdo se determinaron 29 Políticas de Estado para el diseño de una visión compartida del Perú hacia el futuro. Esta visión del Perú a largo plazo debía ser aceptada por todos los partidos políticos y tomada en cuenta para la generación de los planes de gobierno futuros (Acuerdo Nacional, 2002).

Las 29 políticas acordadas están dirigidas al cumplimiento de cuatro objetivos específicos: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2002).

Otro esfuerzo importante por establecer una visión a largo plazo se dio en el año 2004 también durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo y fue la promulgación de la Ley 28522, (actualmente derogada), mediante la cual se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), “orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho” (Decreto

Legislativo N° 1088, 2008, art 1). A pesar de los esfuerzos del gobierno del presidente Alejandro Toledo, no se lograron concretar la implementación del Sistema Nacional ni del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, motivo por el cual en el año 2008 y durante el gobierno del presidente Alan García, se promulgó el Decreto Legislativo N°1088, mediante el cual se deroga la Ley 28522, y se reestructura CEPLAN.

Uno de los logros de CEPLAN, constituye la aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, en el cual se desarrollan seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional de infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

Por su parte la Hoja de Ruta del año 2011, preparada por el entonces candidato a la presidencia Ollanta Humala hacía hincapié en buscar mantener el crecimiento económico, con estabilidad macroeconómica, incorporándole la inclusión social y efectuando una mejor distribución de la riqueza (Equipo Técnico de Gana Perú, 2011).

Como se puede observar, aun cuando existe la intención de alinear los objetivos país a través de un solo organismo, cada gobierno de turno desde la creación de CEPLAN con Alejandro Toledo, pasando por el gobierno de Alan García y por último por el actual presidente Ollanta Humala, han incorporado su ideología y políticas de gobierno sin lograrse aún definir de manera concertada esta visión del Perú hacia el futuro.

No obstante, y de acuerdo al análisis realizado hasta el momento de los principales aspectos considerados como intereses nacionales del Perú, se podría tomar en cuenta los siguientes puntos: (a) la seguridad nacional, (b) la democracia y el Estado de derecho, (c) la economía y competitividad, (d) la inclusión social y la lucha contra la pobreza, y (e) protección del medio ambiente y los recursos naturales.

La seguridad nacional de un país es vital para el desarrollo económico y social del mismo, y depende principalmente de las relaciones que se mantenga con los países, especialmente con los que limitan con el Perú. Las relaciones que se deben priorizar en aspecto de seguridad son principalmente las de Chile, quien es el quinto mayor inversor extranjero en el Perú (Proinversión, 2012), y es un país con el que actualmente se tiene una disputa en la delimitación marítima de nuestro mar territorial que se encuentra en análisis en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. El Perú ha mantenido históricamente disputas con los países vecinos de Chile y Ecuador, por ello se deben tomar en cuenta estos países en el análisis. Chile destinó el 3.2 % de su Producto Bruto Interno (PBI), mientras que el Perú y Ecuador destinaron el 1.2 % y 3.4 % respectivamente de sus PBI en gasto militar en el 2011 (Banco Mundial, 2011). Con Colombia se tiene una frontera extensa en la cual se presentan incidentes causados por el grupo terrorista Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) que cruza la frontera para evadir a la policía colombiana (Colprensa-Bogotá, 2013). Con Bolivia se tiene problemas de contrabando en la frontera, el cual se está generalizando ante la incapacidad de las fuerzas policiales que resguardan la frontera (Romo, 2011). El principal destino de las exportaciones peruanas son China, Suiza y Estados Unidos, mientras que los principales orígenes de las importaciones peruanas son Estados Unidos, China y Brasil (Ernst & Young, 2012) y los países que son los mayores inversores en Perú son España, Reino Unido y Estados Unidos (Proinversión, 2012). El Perú ha suscrito tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Corea del Sur y México y pertenece a la Mercosur y a la Unasur (Ernst & Young, 2012).

En lo que se refiere a la democracia, en los últimos 20 años el Perú tuvo marchas y contramarchas con los diferentes gobiernos, pasando por el populismo del primer gobierno de Alan García, el inicio de la economía de mercado y el autoritarismo del gobierno de Alberto Fujimori y la institucionalidad del gobierno de Alejandro Toledo y Alan García. Uno de los

problemas más importantes que tiene la democracia peruana es la ausencia de partidos políticos nacionales y el poco sentido democrático liberal de los peruanos (Bobadilla, 2012). Actualmente, el Perú es uno de los países de la región que mantiene su estabilidad política, promoviendo una democracia de características diferentes a las de Venezuela, Argentina, Bolivia o Ecuador, países cuyos presidentes tienen una tendencia autoritaria (Linn, 2012).

En cuanto al rubro economía y competitividad, en los últimos años el Perú atraviesa por momentos de crecimiento sostenido, y de estabilidad política y económica, esto debido a que la orientación de las políticas aplicadas ha sido adecuada. El Perú ha llegado a ser una de las economías más estables y competitivas de América Latina con un crecimiento de su producto bruto interno (PBI) real a una tasa anual media de 6.33 % y la inflación más baja de la región 2.75 % anual (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2013). Entre las amenazas que enfrenta la economía peruana está el exceso de confianza y la complacencia en afrontar los problemas como son la caída del precio del dólar y el rápido incremento de los créditos y del sector inmobiliario. Dos grandes problemas de fondo del país que afectan su desempeño a mediano plazo, son la debilidad del sistema educativo y la fragilidad política del gobierno del presidente Humala (“The Economist: La luz ámbar se ha activado”, 2013).

En el Informe Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial el Perú se encuentra en el puesto 61 subiendo una posición con respecto al año anterior, mientras que Chile se ubica en el puesto 33, Colombia en el 69 y Argentina en el puesto 94 (Centro de Desarrollo Industrial, 2012). Esta mejora en la competitividad del país se refleja en que el Perú es el quinto destino de inversión en exploración minera (Andina, 2011).

En lo que se refiere a la inclusión social y la lucha contra la pobreza, estos constituyen temas primordiales de interés nacional, dado que son vitales para la coyuntura actual de crecimiento del Perú. En la Asamblea General de las Naciones Unidas, el presidente Ollanta Humala remarcó que la inclusión social requiere lo que los ciudadanos están demandando:

acceso a la salud, a la educación, a una vivienda, al empleo digno y a la seguridad social. “Hablamos de integración plena al interior de la sociedad peruana. Estamos promoviendo decididamente los intercambios entre nuestras comunidades, reconociendo y revalorando nuestra diversidad. Queremos un Estado atento a las necesidades de sus ciudadanos y comunidades. Este es su rol prioritario” (“Lea el discurso de Ollanta Humala”, 2011, párr. 12).

La creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y la implementación de programas de inclusión social, el incremento del presupuesto para programas sociales que llega a ser el 3.2 % del PBI en el 2012, son esfuerzos del gobierno por promover la inclusión social, aunque existe una carencia de indicadores que relacionen directamente la efectividad de los programas con resultados de inclusión o nivel de pobreza. El nivel de pobreza monetaria en el Perú disminuyó desde el 2007 en 14 puntos porcentuales, cerrando en el 2011 en 28 %, lo cual indica que se está avanzando en la lucha contra la pobreza (“El Estado no tiene indicadores”, 2012).

Los conflictos sociales en el Perú son numerosos y afectan a la inversión, en especial a la minería. En diciembre 2012 la Defensoría del Pueblo tenía registrado 227 conflictos sociales de los cuales, 164 se mantenían activos. Durante el 2012 se registraron 24 muertos y 649 heridos por estos conflictos (EFE, 2013). Los países con mayores proyectos de inversión minera en el Perú son Estados Unidos, Reino Unido, Suiza y China (Ernst & Young, 2012).

El tema medio ambiental se ha tornado en un tema sensible y urgente y cada vez más importante en el ámbito global y más aún en un país como el nuestro que tiene una generosa biodiversidad y muchos encantos naturales. El Ministerio del Ambiente es creado para ser el ente rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Sus objetivos son fortalecer la gestión ambiental descentralizada, asegurando la calidad ambiental y la conservación y aprovechamiento de sostenible de la diversidad biológica y del patrimonio nacional del país,

además de promover la cultura ambiental y la gobernanza ambiental del país (Ministerio del Ambiente, 2011).

El Perú es uno de los países con mayor diversidad de especies, de recursos naturales y de ecosistemas. Sin embargo, también es uno de los países que será más afectado por el cambio climático. Cada vez es mayor el requerimiento de los ciudadanos por ciudades con una mayor calidad de vida, y para ello se requiere inversión pero acompañada por reglas de protección al medio ambiente y de conservación limpia. En el Perú un alto porcentaje de los conflictos sociales son por temas de medio ambiente, llegando a representar el 65 % de los conflictos sociales (EFE, 2013). Estos conflictos socio-ambientales impiden que se concrete la inversión en proyectos, retrasándolos o cancelándolos, provocando así que sean redirigidos a otros países.

La Tabla 5 que se presenta a continuación contiene las relaciones entre el Perú y los demás países con respecto a los intereses nacionales antes descritos.

Tabla 5

Perú: Matriz de Intereses Nacionales

| Interés Nacional | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
|---|----------------------------|--|------------------------------------|-------------------------|
| Seguridad Nacional | | Chile (-) | Colombia (-) | Bolivia (-) |
| Democracia y Estado de Derecho | | USA(+), España(+), Reino Unido(+) | Países inversores en el Perú(+) | |
| Competitividad | | Chile(-) | Colombia(-) | Argentina(-) |
| Inclusión Social y lucha contra la pobreza | | | | Países de la ONU(+) |
| Medio Ambiente y Recursos Naturales | | USA(+), Reino Unido(+), Suiza(+), China(+) | Países de la ONU(+) | |

Nota: Comunes (+), Opuestos (-). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores de potencial nacional se refieren a las fortalezas y debilidades de un país. El análisis del potencial nacional se realizará desde siete aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico científico, (e) histórico psicológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar.

Demográfico. El crecimiento demográfico se refiere al cambio en el número de ciudadanos que pueblan un territorio en un plazo determinado. Generalmente, se puede determinar la cantidad de población de un país a través de censos. El conocimiento del desarrollo demográfico de un país es muy importante para poder establecer prioridades y demarcar las necesidades de la población en cuanto a vivienda, salud y educación, lo que permite identificar el nivel de pobreza y el nivel de desarrollo económico de un país entre otros aspectos.

El último censo realizado en el Perú por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) data del año 2007. De acuerdo al INEI (2007), la población peruana ascendía en el 2007 a 28`220,764 millones de habitantes. La población peruana estimada para el 2013 es de 30`475`144 habitantes (INEI, 2009). El Perú se encuentra en esta etapa de desarrollo con una oportunidad que se denomina “bono demográfico”, lo que significa que la mayor parte de su población se encuentra en la etapa productiva o de consumo (“La oportunidad histórica del bono demográfico”, 2012). El bono demográfico se habría iniciado en el 2005 y se extendería hasta el 2047 (Perueconomico, 2012) por lo que se debe aprovechar esta etapa y preparar al país para el momento en que se tenga que dar los servicios y el nivel de vida a las generaciones envejecidas.

Para lograr la competitividad de un país, no solo es necesario contar con un crecimiento poblacional adecuado que garantice la mano de obra, sino también que esta mano de obra se encuentre adecuadamente capacitada para hacer frente a las necesidades de

productividad de un país. Saber leer y escribir constituye la llave para el conocimiento y las oportunidades de desarrollo. Por ello, los países en desarrollo se centran mucho en eliminar los índices de analfabetismo existente. En el caso del Perú, de acuerdo a una investigación realizada por Ipsos Apoyo en hogares de las 25 regiones del Perú a poblaciones mayores de 15 años por encargo del Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización (Pronama), la tasa de analfabetismo en el Perú es de alrededor del 2.82 %, lo cual evidencia un gran avance en la lucha contra este problema (Velázquez, 2011).

Por su parte, el nivel educativo en el Perú es bastante bajo comparado con los otros países de la región. De acuerdo a la evaluación realizada por el Programa Internacional para la Evaluación de los Alumnos (PISA) en el 2000, los alumnos peruanos se ubicaron en el último lugar en lectura, matemática y ciencias de entre los 41 países evaluados; mientras que en el año 2003, quedaron últimos en la región en matemática y penúltimos en lenguaje. En la última prueba PISA del 2010, el Perú mejoró su puntaje subiendo al puesto 62 entre 65 países, encontrándose aún dentro de los últimos lugares en el *ranking*.

El censo escolar del año 2009 demostró que la proporción de estudiantes que logró aprendizajes esperados en el área de comunicación fue casi tres veces mayor en el área urbana que rural. Asimismo, el 17 % de alumnos de colegios del Estado comprenden lo que le corresponde a su grado, mientras que en los colegios particulares la cifra aumenta a 43 % (Arévalo, 2011).

Perú es el país que tiene la mayor brecha entre áreas urbanas y rurales en términos de rendimiento en América Latina, señala el informe de progreso educativo Grade 2010, que trae consigo otras cifras de alerta. Según el documento, si bien hay mejoras en la cobertura educativa, 772,500 niños y jóvenes todavía permanecen fuera de las aulas. La tasa de repitencia en primaria se ha reducido dos puntos entre 1998 y el 2007 (7,8 %), pero en secundaria casi no ha variado, se mantiene en 5 % (Arévalo, 2011, párr. 12).

Geográfico. El Perú tiene una superficie actual de 1'285,215.60 km² y una línea costera de 3,079.5 km, se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, y es el tercer país más extenso de Sudamérica, seguido de Brasil y Argentina. Tiene una ubicación estratégica en América del Sur por estar justamente en la parte central, teniendo posibilidades de desarrollo comercial con acceso al océano Pacífico por el occidente, lo que nos da acceso al mar peruano o “Mar de Grau” que tiene una extensión de 3,097 km y un ancho de 200 millas mar adentro, aunque actualmente se tiene un diferendo con Chile por la delimitación marítima de nuestro mar territorial que se encuentra en análisis en la Corte Internacional de la Haya. El mar peruano cuenta con grandes riquezas naturales que pueden ser explotadas por el Perú.

Por otra parte, el Perú cuenta con innumerables recursos mineros, considerándose entre los principales productores de metales, siendo el sexto productor mundial de oro, segundo de cobre, tercero de zinc y segundo de plata (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011). Las reservas de gas de Camisea bordean los 16 trillones de pies cúbicos siendo el quinto yacimiento de Latinoamérica (BCRP, 2011). El sector minero es considerado un sector clave por el auge existente actualmente en la producción y exportación de minerales. Esto aunado a la subida de los precios de los metales a nivel internacional, hacen de este sector un recurso indispensable para el desarrollo económico del país.

El Perú es un país mega diverso que cuenta con cuantiosas riquezas naturales y una amplia biodiversidad de especies y distintos atractivos que se despliegan alrededor de tres zonas bastante marcadas por sus diferencias climáticas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. Cada una de estas tres regiones geográficas tiene sus propias potencialidades y climas que hacen del Perú un país con un alto nivel de atractivo turístico. El Perú tiene una compleja geografía y una enorme diversidad de paisajes, especies y culturas, que le merecen estar entre los quince países más biodiversos del mundo (Ministerio del Ambiente, 2010). Estas

potencialidades aunadas a la elección de Machu Picchu como maravilla del mundo y al auge que viene teniendo la gastronomía peruana en todo el mundo, lo han encaminado a constituirse en un excelente destino de atractivos turísticos para el mundo, fortaleza que debe ser aprovechada por el país.

Económico. El Perú viene teniendo un crecimiento sostenido desde comienzos de los años noventa. En efecto, a pesar de la crisis mundial del 2008 que tuvo sus orígenes en los países desarrollados, principalmente en Estados Unidos de América y Europa, el Perú es uno de los países que mantiene un crecimiento económico favorable (Andina, 2012b).

En el plano macroeconómico, el presidente Ollanta Humala heredó una muy buena situación económica de los gobiernos antecesores. El producto bruto interno (PBI) per cápita del 2011 fue un 65 % más alto que el año 2001. Asimismo, la tasa de crecimiento promedio del PBI es la más alta de la región y la inflación la más baja (Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2012). Durante el año 2011, el PBI creció un 6.92 %, teniendo un crecimiento sostenido y continuo en los últimos 13 años, mientras que en el año 2012 el PBI se expandió alrededor de 6.3 %. La economía peruana viene creciendo hoy por hoy a un ritmo del 6 % anual, lo que demuestra que el Perú tiene una economía sólida y un evidente crecimiento (Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2012). En el 2012, el Perú obtuvo el grado de inversión y una mejora en la calificación de la inversión de las principales entidades clasificadoras de riesgo, como Standard & Poors que nos clasificó de BBB- a BBB, Fitch Ratings que nos califica con BBB y Moody's cuya calificación es de Baa3 (Ernst & Young, 2013).

Sin duda, la estabilidad política y económica, el crecimiento de la economía y el mayor acceso al crédito que viene manteniendo el Perú, genera una mayor confianza en el país y hace que sea visto con buenos ojos para la inversión extranjera. No obstante, el Perú

debe estar muy atento a los embates de la crisis financiera de la Eurozona y de los Estados Unidos que podría finalmente afectar a su crecimiento económico.

El crecimiento económico registrado en el Perú, sin embargo, no ha llegado a todos los sectores de la economía. Si bien los índices de pobreza se han reducido, aún hay muchos sectores que no gozan de los beneficios del desarrollo económico del país; por ello el actual Gobierno ha hecho mucha incidencia en el crecimiento con inclusión, a fin de incorporar a más peruanos a los procesos económicos para generar mayores niveles de bienestar y prosperidad. El origen de los conflictos sociales se halla en la situación económica del país. La exclusión social acarrea conflictos sociales en todo el territorio, lo que finalmente paraliza las regiones, con las consecuentes pérdidas económicas. Los conflictos sociales son, sin duda, una debilidad que se debe tomar en cuenta en un país que crece sostenidamente. Actualmente, las demandas de la población rural han originado conflictos sociales relativos a temas medioambientales con la inversión extranjera en minería, pero también existen conflictos en el sector salud, educación, transporte, construcción, entre otros.

Tecnológico científico. Se vive en un mundo globalizado y sin fronteras donde lo único constante es el cambio. La tecnología ha revolucionado la interacción entre los seres humanos. La realidad está actualmente marcada por los constantes adelantos en las telecomunicaciones. Por ello es importante que las empresas y los gobiernos estén atentos a las nuevas oportunidades de mercado y a las tendencias del mismo. Deben, en resumen, estar listos para anticiparse al futuro. El Perú cuenta con una penetración de usuarios de Internet por debajo del 40 % (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012). De acuerdo a un estudio realizado por Arellano Marketing, la penetración de otros servicios de telecomunicaciones es baja con una tendencia a disminuir las conexiones de teléfonos fijos (Arellano Marketing, 2012a).

Este reto implica también considerar formas innovadoras de llegar a las nuevas poblaciones, con servicios y productos que se ajusten a las necesidades de las zonas más pobres del país y para ello se requiere innovación y desarrollo en el Perú. Sin embargo, el Perú, en el *ranking* del World Economic Forum (WEF, 2012), figura con un desempeño muy pobre en investigación y desarrollo. Se puede apreciar que el Gobierno peruano no asigna recursos adecuados para fomentar la investigación. Actualmente, existen en el Perú diversas instituciones dedicadas a la innovación y desarrollo: (a) el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) cuyo fin es promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el país, coordinando con los diversos agentes del desarrollo. Esta institución pertenece al Ministerio de Educación; (b) el Programa Innovación, Ciencia y Tecnologías (FINCYT) que financia proyectos de investigación e innovación que contribuyan al mejoramiento de los niveles de competitividad del país y cuyo funcionamiento depende de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) como órgano financiero; y (c) los CITE en producción y los institutos de investigación (IMARPE e INIA).

Adicionalmente, existen hasta 30 centros de investigación que se encuentran diversificados en los distintos ministerios del Gobierno, los cuales cuentan con escaso presupuesto. El Gobierno no ha fortalecido las instituciones públicas ni ha establecido políticas coherentes para el desarrollo de este sector. De igual forma no se han integrado las diversas instituciones que trabajan en el tema a fin de identificar responsabilidades claras y nombrar una institución que lidere y gestione este sector. Una de las propuestas que se viene manejando actualmente en el Perú es la creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología, lo que ayudaría a integrar a las distintas entidades que vienen trabajando en el tema y otorgaría a este sector la importancia adecuada para poder trabajar en el desarrollo de este sector.

Histórico – psicológico. El Perú es un país de una enorme diversidad cultural, que es el resultado de una larga historia en donde se destaca la civilización Inca la cual creó un

Imperio que se desarrolló a lo largo de América del Sur. Esta cultura posteriormente se fusionó con la cultura Española con la conquista del Imperio Incaico en 1532, naciendo lo que se denominó el criollismo. Otros hechos que marcaron la historia del Perú fueron la guerra con Chile, en 1979; la guerra con Ecuador, en 1941; y el conflicto del Cenepa, en 1995.

En el Perú existen una gran variedad de razas que se pueden encontrar en la costa, sierra y selva de nuestro país. A lo largo de toda la sierra, desde Ancash hasta Puno se pueden encontrar poblaciones que mantienen su lengua original (el quechua) y otro grupo menor que mantiene la lengua aimara. Por su parte, en la costa se ha difundido en gran medida el idioma español como la lengua mayormente usada.

El Artículo 48° de la Constitución Política del Perú de 1993, reconoce al idioma español como el idioma oficial del país y en los lugares donde predominen también lo son el quechua, aimara y las demás lenguas aborígenes según ley. Además existen alrededor del Perú otros pueblos amazónicos asentados en la Amazonía peruana como los asháninkas, los aguarunas y los shipibos que mantienen sus costumbres y tradiciones a través de los tiempos. Esta diversidad cultural es una gran fortaleza del país ya que a comparación de otras naciones somos un país rico en historia, en culturas y en diversidad. En el Perú se pueden encontrar una gran gama de paisajes, un legado cultural inigualable, diversidad de especies y una gastronomía increíblemente variada. Sin embargo, desde un punto de vista de inclusión esta diversidad cultural puede también constituirse en una debilidad si no se trabaja en integrar a todas las culturas en las políticas públicas reconociendo las distintas manifestaciones culturales de nuestro país.

Cusco, patrimonio cultural de la humanidad, ha sido reconocido como una de las siete maravillas del mundo, lo cual es un motivo de orgullo para la identidad nacional.

Adicionalmente, el Amazonas ha sido reconocido en el 2012, vía Internet, como una de las

siete maravillas naturales del mundo (“Luces y Sombras de Machu Picchu: Maravilla del Mundo”, 2012).

En los últimos tiempos, el Perú ha avanzado considerablemente hacia una cultura culinaria que se traduce en la creatividad e innovación de la gastronomía peruana. La gastronomía peruana se convierte así en una carta de presentación del Perú al mundo y un motivo de orgullo nacional (“Ferrán Adrià: Hay un fenómeno increíble en el Perú”, 2011).

Organizacional-administrativo. De acuerdo a la Constitución Política del Perú, la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. Su Gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes. En efecto, el Perú tradicionalmente se ha caracterizado por la separación de tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial.

El Poder Ejecutivo está comprendido por el presidente y sus 18 ministros de estado. Los ministerios creados en los últimos años fueron (a) el Ministerio del Ambiente (MINAM), creado en el año 2008; (b) el Ministerio de Cultura (MINCU), creado en el año 2010 y (c) el más reciente, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), creado en el año 2011.

Las creaciones ministeriales de los últimos cuatro años denotan hacia dónde se dirige la agenda pública del Perú. En efecto, en un país mega diverso como el Perú, cuyos bosques constituyen una gran contribución a las agresiones del cambio climático, la creación de un ministerio exclusivo para el cuidado y protección de nuestro entorno y recursos naturales demuestra que la protección del ambiente está dentro de la agenda pública y se le ha otorgado una merecida relevancia, teniendo en cuenta que los recursos naturales constituyen una fortaleza del Perú. Por su parte, la creación del Ministerio de Cultura, con sus dos viceministerios: Interculturalidad y Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, evidencia la importancia que quiere darle el Gobierno a los temas culturales promoviendo así la literatura, el teatro, la pintura, el cine, la música y otras expresiones artísticas que son de suma

importancia para un país multicultural como es el Perú. Este punto es relevante para el desarrollo del país, dado que se cuenta con diversos patrimonios culturales que requieren de protección, considerando el aumento vertiginoso de la demanda turística por conocer y visitar estos patrimonios culturales. Por su parte, la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, creado en el gobierno actual, confirma la tendencia y política del presidente Ollanta Humala de darle prioridad a los programas sociales, buscando involucrar en el crecimiento económico a las poblaciones más vulnerables, alejadas y de menores recursos económicos.

El Poder Legislativo está compuesto por un congreso unicameral de 120 plazas, los miembros son elegidos en elecciones por voto popular para un periodo de cinco años. Se considera entre sus fortalezas el contar con una legislación favorable para los inversionistas extranjeros siendo el Perú, reconocido en el 2009, como el país con el marco legal más favorable para la inversión extranjera (H2olmos, 2013). Entre sus debilidades se encuentra los escándalos de corrupción y la baja aprobación del Congreso entre la población peruana, el cual tiene un 24 % (“Aprobación del Congreso bajó 17 puntos en 3 meses”, 2011), debido principalmente a su ineficiencia y a la falta de preparación de sus congresistas.

El Poder Judicial en el Estado peruano es cuestionado muchas veces por su ineficacia y la falta de credibilidad. Los procesos en el Perú son generalmente muy lentos y algunos magistrados carecen de especialización técnica adecuada para la atención de determinadas demandas.

Militar. La Constitución Política del Perú (1993) expresa que son deberes primordiales del Estado: “Defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general, que se fundamenta en la justicia social y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación” (Art 44°).

En el Perú las Fuerzas Armadas están divididas en (a) la Fuerza Aérea del Perú, encargada de la defensa aérea de la Nación; (b) la Marina de Guerra del Perú, encargada de la defensa marítima, fluvial y lacustre del Perú; y (c) el Ejército Peruano, encargado de la defensa terrestre. Todas estas fuerzas están organizadas dentro del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

El presupuesto del 2011 destinado para las Fuerzas Armadas constituye únicamente el 1.3 % del PBI, mientras que países como Chile destina el 3.2 % de su PBI a dicho rubro (Banco Mundial, 2011). Esto evidencia que existe una menor inversión del Perú frente a las inversiones militares de sus países vecinos.

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Perú es un país que se encuentra insertado en un mundo globalizado, manteniendo una interacción con varios países mediante fronteras y tratados de diversa naturaleza. El Perú cuenta con acuerdos internacionales de inversión con 35 países alrededor del mundo, lo cual nos da una gran oportunidad de fomentar la inversión extranjera y el crecimiento del comercio bilateral, aunque también abre las puertas a una mayor competencia a la industria local. El Perú ha suscrito diversos convenios bilaterales, incluyendo tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Corea del Sur y México. También pertenece a la Mercosur y a la Unasur (Ernst & Young, 2012) (ver Figura 5).



Fuente: ProInversión

Figura 5. Acuerdos de Inversión. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2012-2013”, por Ernst & Young, 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf

El Perú está influenciado fuertemente por sus socios comerciales, siendo el principal destino de sus exportaciones China. El país del cual realiza el mayor porcentaje de sus importaciones es Estados Unidos (Ernst & Young, 2012) y los países que son los mayores inversores en Perú son España y Reino Unido (Proinversión, 2012). La actual situación de crecimiento de la región de América Latina y la crisis Europea está generando que se incrementen las inversiones en la región, lo cual genera una oportunidad para los negocios en el Perú. (Ver Figura 6, Figura 7 y Figura 8).

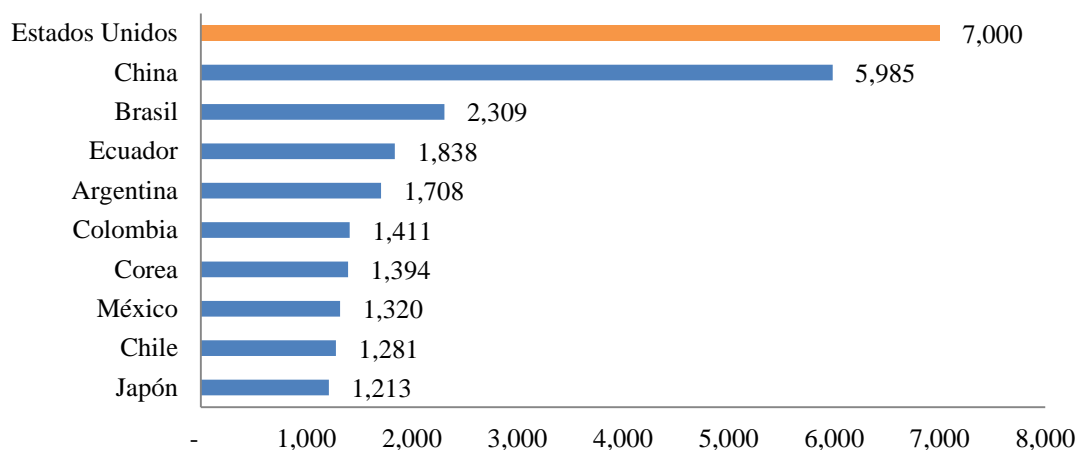


Figura 6. Perú: Importaciones del Perú por socio comercial, 2011. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2012 /2013”, por Ernst & Young, 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf

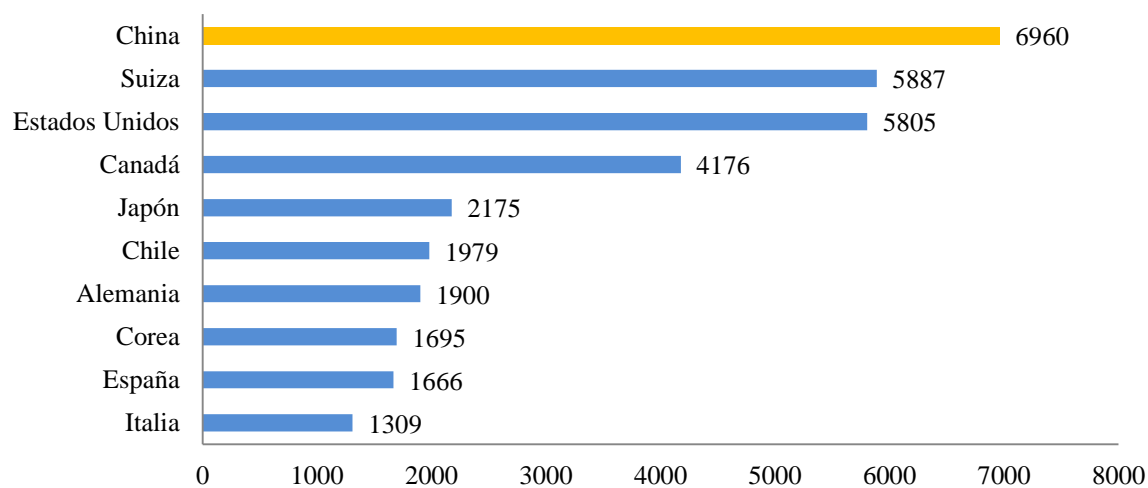


Figura 7. Perú: Exportaciones por socio comercial, 2011. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2012 /2013”, por Ernst & Young, 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf

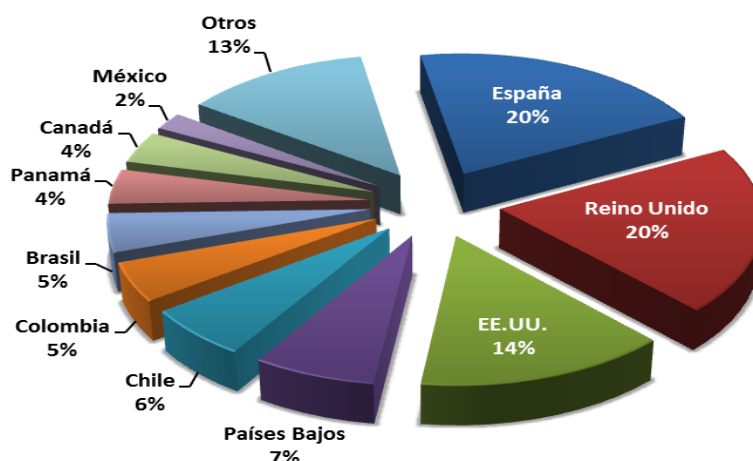


Figura 8. Perú: Principales países inversores, 2011. Tomado de “Inversión extranjera directa”, por Proinversión, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

El Perú tiene importante interrelación con los países de la región, en donde se vienen desarrollando conflictos importantes que afectan la democracia. Países como Venezuela, hasta hace poco liderado por mando Hugo Chávez; Argentina, al mando de Cristina Kirchner; Bolivia, al mando de Evo Morales; y Ecuador, al mando de Rafael Correa han evidenciado una fuerte tendencia a desconocer ciertos procesos democráticos que afectan la estabilidad de la región ante los ojos del mundo (Linn, 2012). Esta situación constituye una amenaza para la imagen que proyectan los países de la región, que puede verse reflejada negativamente en el Perú y por tanto, ahuyentar las inversiones extranjeras. Esta inestabilidad política hace que la región como un bloque sea percibido como inestable, lo que perjudica la imagen del Perú

Lazos pasados y futuros. El derecho de la libre determinación de los pueblos lo ejerció el pueblo del Perú en el momento de liberarse de la dominación española y pasar del Virreinato a la República, expresando libremente su determinación de construir una nueva nacionalidad, lo que dio como resultado un Perú independiente. La primera frontera que logró delimitar el Perú fue con el Brasil.

La demarcación y determinación de los límites del Perú con el Brasil, tuvieron sus inicios en las discusiones que sostuvieron España y Portugal sobre los territorios que ocupaban cuando descubrieron América.

En el año de 1827, el Perú propuso al Brasil un arreglo de límites, pero fue recién en 1841 que se firmó un Tratado de Paz, Amistad, Navegación y Comercio. La segunda frontera que le tocó delimitar al Perú fue con Bolivia, también con este país se produjeron problemas limítrofes que tuvieron relación con el auge del caucho ya que reclamaba la pertenencia en las inmediaciones de la cuenca del Purús.

Con Chile se ha tenido conflictos históricos como la Guerra del Pacífico en la que Chile se apropió del territorio peruano (Arica), y recientemente problemas limítrofes con el mar territorial peruano, controversia que en estos momentos se encuentra en la Corte Internacional de Justicia de la Haya. Además, Chile ha intentado infructuosamente aprovecharse de aquellos recursos que no eran puestos en valor por los peruanos (problemas con el pisco, la chirimoya, el suspiro a la limeña y otros productos bandera) para ser capitalizados e intentar apropiarse del origen de los mismos. De los países de la región, Chile es el país económicamente más estable y que ha invertido más en su aspecto militar, a diferencia de Perú, lo cual constituye una amenaza a los intereses nacionales.

Con Ecuador también se tuvo conflictos limítrofes que datan desde la época de la Independencia y fue el conflicto del Cenepa el que puso fin a los problemas limítrofes entre ambos países.

Contrabalance de intereses. El Perú es un país rico en recursos naturales. Posee a lo largo del territorio nacional muchos yacimientos mineros. Por ello, la industria extractiva es una de las principales, siendo uno de los mayores exportadores de oro, plata, cobre, plomo zinc entre otros minerales. El aporte de la minería a la economía nacional es bastante relevante contribuyendo con impuestos y canon minero que es entregado a las propias

regiones donde operan las empresas privadas que se encuentran invirtiendo en minería a lo largo de todo el Perú. Hasta septiembre de 2012, las ventas al exterior de minerales ascendieron a US\$ 19,398 millones, lo que constituye el 57.3 % del valor total de todas las exportaciones peruanas, con ello se refleja la importancia de la minería en la balanza comercial (Ministerio de Energía y Minas, 2012).

La minería constituye una oportunidad de inversión extranjera, de crecimiento económico y de generación de empleo en el Perú. La principal amenaza para no aprovechar la oportunidad que otorga la minería son los numerosos conflictos sociales existentes. Esto debido al temor que tienen las poblaciones al impacto medio ambiental que esta clase de industria genera en el entorno, así como también a la contaminación y utilización de un recurso escaso y primordial como es el agua.

No obstante, los conflictos son muchas veces impulsados por intereses políticos, lo cual representa una amenaza para las inversiones en este rubro. Los conflictos sociales en torno a las cuantiosas inversiones mineras han generado que los procesos de inversión de empresas mineras extranjeras empiecen a desacelerarse e incluso a paralizarse. Los constantes conflictos mineros constituyen el principal motivo para decidir no invertir en el Perú, por la inseguridad jurídica que estos generan y la necesidad de aprobación social que requieren los proyectos (Proactivo, 2009).

El Perú es actualmente un referente en temas turísticos, la elección en el 2008 de Macchu Picchu como una de las siete maravillas del mundo, puso al Perú en boca del mundo y potenció al Cusco como uno de los principales destinos turísticos en el mundo. Sin embargo, el potencial turístico peruano no radica solo en Cusco, existen infinidad de destinos turísticos diferentes y para un innumerable cantidad de gustos.

El Perú está actualmente entre los 10 principales destinos turísticos a nivel mundial lo cual constituye una gran oportunidad y un enorme potencial de ingresos y de crecimiento del

mercado hotelero y de servicios turísticos (Ernst & Young, 2012). Este *boom* turístico peruano se complementa con el denominado *boom* de la gastronomía peruana, rubro en el que el Perú ha destacado durante los últimos años, creándose todo un clúster alrededor de la gastronomía y poniendo en valor los productos peruanos, potenciando no solo a la gastronomía sino a todo el círculo vinculado a su cadena productiva. Esto es también un incentivo para el incremento del turismo en nuestro país.

Conservación de enemigos. La conservación de los enemigos o competidores ayuda a que un país se mantenga competitivo y esté buscando siempre mejorar para no quedar rezagado. En términos de competitividad, el Perú se ubica en el puesto 61, Chile en el puesto 33, Brasil en el puesto 48 y Colombia en el puesto 69 del *ranking* de competitividad 2012 – 2013 elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2012). Perú es el cuarto destino principal de la inversión directa extranjera por detrás de Brasil, Chile y Colombia. Perú compite en la región como una de las economías de mayor crecimiento sostenido y de mejores indicadores macroeconómicos, teniendo como principales competidores en la región a Chile y Colombia (ver Tabla 6).

Tabla 6

América del Sur: Ingresos de Inversión Extranjera Directa, 2000-2011 (En millones de dólares y diferencia relativa en porcentajes)

| País | 2000-2005 ^a | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Diferencia absoluta 2011- 2010 | Diferencia relativa 2011- 2010 |
|-----------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| América del Sur | 38,003 | 43,410 | 71,839 | 92,500 | 55,478 | 89,632 | 121,318 | 31,698 | 35 |
| Argentina | 4,296 | 5,537 | 6,473 | 9,726 | 4,017 | 7,055 | 7,243 | 188 | 3 |
| Bolivia | 350 | 278 | 362 | 508 | 426 | 672 | 859 | 187 | 28 |
| Brasil | 19,197 | 18,822 | 34,585 | 45,058 | 25,949 | 48,506 | 66,660 | 18,154 | 37 |
| Chile | 5,047 | 7,298 | 12,534 | 15,150 | 12,874 | 15,095 | 17,299 | 2,204 | 15 |
| Colombia | 3,683 | 6,656 | 9,049 | 10,620 | 7,137 | 6,899 | 13,234 | 6,335 | 92 |
| Ecuador | 839 | 271 | 194 | 1 006 | 321 | 157 | 386 | 229 | 146 |
| Perú | 1,604 | 3,467 | 5,491 | 6,924 | 5,576 | 7,328 | 7,659 | 331 | 5 |
| Uruguay | 393 | 1,493 | 1,329 | 2,106 | 1,620 | 2,483 | 2,528 | 45 | 2 |
| Venezuela | 2,546 | -508 | 1,620 | 1,195 | -2,536 | 1,209 | 5,302 | 4,093 | 339 |

Nota. Adaptado de “Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/46570/2012-181-LIE-WEB.pdf>

^a Promedio Simple

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa

El Perú es un país que tiene respeto a la democracia y a sus leyes, cuenta con instituciones sólidas y un Gobierno que está aplicando políticas que están llevando al Perú a destacar en la región, tanto por su crecimiento y estabilidad económica como por sus atractivos turísticos y gastronómicos que se van proyectando al mundo. El PBI del Perú está creciendo año a año y con buenas proyecciones para el próximo decenio. Cuenta con un gran potencial minero que atraerá grandes flujos de inversiones para los próximos diez años, el cual viene siendo utilizado como uno de los impulsores del desarrollo y la generación de

inversión en el país. El Perú también se está integrando con el mundo mediante la firma de tratados de libre comercio con los principales mercados, facilitando el desarrollo del comercio entre países. Adicionalmente, cuenta con el “bono demográfico” que le da una oportunidad adicional para aprovechar en su desarrollo. Las debilidades del Perú son (a) el bajo nivel de su sistema educativo, (b) las deficiencias en infraestructura, (c) la debilidad del Gobierno, y (d) la corrupción en el Estado.

El Perú es un país que se encuentra en crecimiento sostenido y con buenas proyecciones para los próximos diez a 15 años. Este crecimiento, sumado a que la mayor cantidad de población está pasando a ser la población productiva, está generando el crecimiento de las ciudades y, en especial, de la ciudad de Lima, que se encuentra en plena expansión urbana con grandes proyectos de desarrollo urbano y una necesidad de vivienda insatisfecha. El distrito de Santa Rosa, que se encuentra ubicado cerca a uno de los polos de desarrollo de Lima, y cuenta con áreas de terreno urbanizables y características naturales muy atractivas, tiene la gran oportunidad de aprovechar la demanda de espacios para el crecimiento urbano de Lima y captar parte del crecimiento con una propuesta de distrito ecológico donde se pueda vivir alejado del ruido y la contaminación de Lima, pero con la ventaja de vivir cerca a los polos urbanos de la ciudad.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según Porter (1990) la competitividad de las naciones se explica mediante cuatro atributos de una nación que, como sistema, son denominados por el mismo como el rombo de la ventaja nacional, estos son (a) la condición de los factores, (b) la condición de la demanda, (c) los sectores afines y auxiliares, y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

El único modo de mantener una ventaja competitiva no solo es encontrarla, sino también mejorarla de manera constante (Porter, 2009), ya que los competidores siempre podrán imitar e igualar las ventajas adquiridas por una empresa. El enfoque estratégico y la

creación de ventajas sostenibles son elementos importantes para mantener la ventaja competitiva de una nación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Porter (2009, p.219) la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Por ende, las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos.

En cuanto a mano de obra, en el Perú existe escasez de mano de obra calificada, esto debido a la baja calidad educativa. Según datos de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias, en el Perú la educación universitaria equivale únicamente al 13.1 % del total de la PEA ocupada con formación superior (Sociedad Nacional de Industrias, 2012). Esto se contrasta con la cantidad de subempleo existente en el Perú, esto principalmente debido a que no existe una correlación entre la oferta y la demanda de trabajo. Esto debe ser solucionado identificando las necesidades de las empresas y sus respectivos sectores e incentivando a las universidades a incluir dentro de su currículo a las profesiones de mayor demanda en el mercado.

El Perú forma parte de los 12 países mega diversos del mundo (Póveda, 2006). Sin embargo, esta ventaja es aprovechada solo en parte por nuestro país y representa un reto enorme para nuestro futuro, ya que gran parte de nuestra economía actual se basa en la explotación de recursos no renovables (Ministerio de Agricultura, 2011).

La actividad minera en el país es históricamente la de mayor impacto en la economía del país. El Perú cuenta con importantes yacimientos mineros, es el segundo productor mundial de plata y el cuarto productor mundial de cobre, zinc y plomo, así como el quinto productor mundial de oro (Proinversión, 2012). De igual forma, el Perú es el primer

productor mundial de espárragos, segundo productor de alcachofas y sexto productor mundial de café. En los últimos años se ha producido un desarrollo del cacao, principalmente en la selva peruana, debido a los cultivos alternativos que se le ha dado a la ilegal hoja de coca.

La explotación de los recursos marinos es también vital para la economía peruana. Productos como la anchoveta, corvina, lenguado, bonito, perico y jurel son utilizados para el consumo interno.

En cuanto a la infraestructura en el Perú, el sector inmobiliario es uno de los que más crecimiento ha tenido en los últimos años. Nuestro país tiene aún una gran demanda en el sector inmobiliario debido principalmente a la carencia de propiedades de los peruanos. Actualmente la apertura al crédito inmobiliario se ha incrementado, lo que ha permitido a muchos peruanos poder adquirir un bien inmueble.

En cuanto a infraestructura turística, en los últimos años el Perú ha experimentado un crecimiento en lo que se refiere a hoteles de lujo, principalmente en ciudades como Cusco y Lima.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2009) señaló que las naciones ganan ventajas competitivas en los sectores en los cuales los compradores nacionales del producto o servicio son los más informados y exigentes del mundo. La demanda interna indica el consumo de bienes y servicios dentro de un país. Los componentes de la demanda interna son el consumo privado y público y la inversión privada y pública.

La demanda interna en el Perú al finalizar el año 2011 creció en un 7.2 % (BCRP, 2011), este aumento estuvo sustentado en el mayor consumo privado y en el aumento de la inversión privada. A noviembre de 2012 la demanda interna del país creció en un 8.2 %, tasa superior a la proyectada para el último trimestre del mismo año. La economía peruana tuvo un crecimiento del 6.83 % en noviembre de 2012, impulsado básicamente por el sector

construcción, manufactura, comercio, finanzas y seguros, sectores que reportaron un buen crecimiento (“INEI: Economía peruana creció 6.83 % en noviembre”, 2013).

Según el informe *Global Private Equity 2012*, emitido por Grant Thornton, el Perú se encontraría entre los mercados de más alto crecimiento, encontrándose en segundo lugar luego de Indonesia entre los mercados donde los fondos de capital privado tienen mejores oportunidades (Grant Thornton, 2012).

La demanda de productos agrarios se ve beneficiada por el desarrollo de la gastronomía peruana, la cual es el motor de un desarrollo económico inclusivo y sostenible que beneficia a los productores agrarios (Valderrama, 2011). La gastronomía peruana presentó en los últimos años un gran desarrollo, avanzando hacia una cultura culinaria que se traduce en la creatividad e innovación, convirtiéndose en una carta de presentación del Perú al mundo y un motivo de orgullo nacional (“Ferrán Adrià: Hay un fenómeno increíble en el Perú”, 2011).

De otra parte, una de las características más relevantes de esta nueva generación es su preocupación cada vez mayor por el entorno que lo rodea. Entre los nuevos temas de importancia para los jóvenes se encuentra la contaminación ambiental y el calentamiento global. Los peruanos no son ajenos a esta situación, cada vez existen más personas conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente y de los productos naturales, por ello existe una creciente demanda por productos naturales, orgánicos y elaborados con el debido cuidado al medio ambiente. La cantidad de peruanos que valoran positivamente a las empresas y negocios preocupados por el planeta y la salud irá avanzando lento pero seguro (Arellano Marketing, 2012b).

Igualmente, el nuevo mercado de consumo al que se está dirigiendo constituye una nueva generación que ha nacido con los avances tecnológicos y tiene una relación distinta con la información. Existe una demanda creciente de los servicios tecnológicos, siendo el

sector de las telecomunicaciones uno de los más dinámicos del mercado debido a la rapidez de la evolución tecnológica y la innovación. De acuerdo al Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2012 elaborado por la empresa Arellano Marketing, el 72% de los consumidores cuenta con teléfono celular, el 56% con teléfono fijo, el 50% con internet en casa y el 47% con servicio de televisión por cable (Arellano Marketing , 2012a).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo poderoso para la creación y persistencia de la ventaja competitiva (Porter, 2009). La estrategia del Perú es atraer a la inversión privada como motor de su crecimiento económico, recibiendo buenas proyecciones por parte de las agencias calificadoras de riesgos (Ernst & Young, 2012) (ver Tabla 7).

Tabla 7

Perú: Calificación de Inversión

| País | S&P | Fitch | Moody's |
|-----------|------|-------|---------|
| Chile | A+ | A+ | Aa3 |
| México | BBB | BBB | Baa1 |
| Perú | BBB | BBB | Baa2 |
| Brasil | BBB | BBB | Baa2 |
| Colombia | BBB- | BBB- | Baa3 |
| Venezuela | B+ | B+ | B1 |
| Argentina | B | B+ | B2 |
| Bolivia | B+ | B | Ba3 |
| Ecuador | B- | B- | Caa2 |

Nota. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2013 / 2014”, por Ernst & Young, 2013. Recuperado de <http://www.reee.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/guia-negocios2013MINISTERIO-RREEbaja.pdf>

El PBI del Perú asciende a 196,000 millones de dólares americanos repartidos en una diversa variedad de sectores industriales, los cuales no alcanzan una elevada especialización. El sector más destacado es el de servicios, seguido por el comercio y la manufactura no primaria, sectores en el que se cuenta con una alta rivalidad de las empresas y una disputa por los mercados. Sectores que destacan son el de los textiles y la gastronomía, alrededor de los cuales se está construyendo pequeños inicios de clúster que están permitiendo su desarrollo (ver Figura 9).

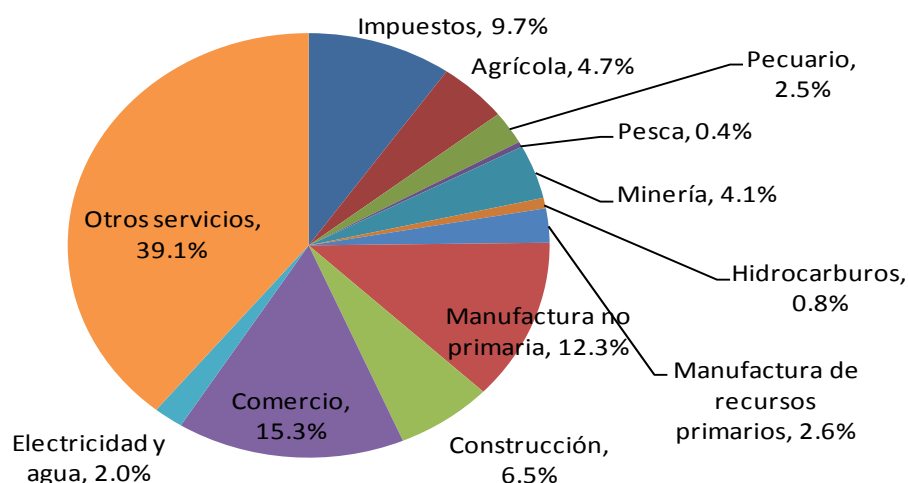


Figura 9. Perú: PBI por sectores económicos, 2011. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2012 /2013”, por Ernst & Young, 2012. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con infraestructura de vías de comunicación que permite interconectar su territorio. Esta infraestructura está compuesta principalmente por infraestructura vial, puertos y aeropuertos. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2009), la infraestructura vial está compuesta por 78,687 km de carreteras, siendo el 14 % de la red asfaltada y el 23 % afirmada, sin embargo, este sistema de carreteras se considera insuficiente.

El Perú consta de 14 puertos de uso público, siendo los más importantes el Callao, el terminal de contenedores zona sur del Callao y el terminal de Matarani al sur del país. El Perú consta con 14 aeropuertos equipados para recibir vuelos comerciales de los cuales los más importantes son el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima y el Aeropuerto Alejandro Velasco Astete de Cusco.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa

El Perú es un país que cuenta con factores de ventaja comparativa como son (a) abundantes recursos naturales como minerales, marinos y forestales, (b) una ubicación privilegiada al centro de América del Sur, (c) mano de obra y (d) una población creciente. Sin

embargo, presenta carencia en factores de competitividad como son (a) la mano de obra calificada, la cual es escasa por el nivel educativo de la población; y (b) la industria nacional, que es pequeña y el mercado aún no es muy sofisticado. En el Perú la industria predominante es la extractiva, aunque se están desarrollando exitosamente otras industrias como son la construcción, el turismo y la gastronomía. La carencia en infraestructura se está mejorando con inversión en puertos, aeropuertos y carreteras.

Perú se muestra al mundo como un país atractivo para las inversiones y con un crecimiento sostenido en la última década, las proyecciones de crecimiento del Perú son optimistas y las necesidades de su población en cuanto a vivienda y servicios también se proyectan en aumento de la mano con la mejora del poder adquisitivo de los habitantes de sus principales ciudades. En Lima Metropolitana se incrementa la demanda de espacios urbanos y de lugares de recreación cercanos a los grandes polos comerciales de la ciudad, esto evidencia oportunidades para proyectar al distrito de Santa Rosa como un espacio urbano que combine lo ecológico y recreacional con la calidad de vida para sus habitantes.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el análisis de los factores externos se evaluarán las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2008). Esto nos permitirá identificar las oportunidades con las que cuenta la Municipalidad de Santa Rosa y que son brindadas por el entorno a fin de aprovecharlas. De igual modo, se analizarán las amenazas a fin de identificar los factores negativos y minimizar o neutralizar los riesgos. Según D'Alessio (2008) es necesario identificar la influencia del entorno en el que se mueve la organización para tenerlo en cuenta en el diseño de la estrategia.

De igual manera, el análisis PESTE nos permitirá definir estrategias para llevar al distrito de Santa Rosa a ser un distrito más competitivo y moderno con miras al futuro. La identificación de la problemática del entorno y de las posibles soluciones, nos darán una

mirada a las oportunidades y amenazas y la situación de los competidores. Esto nos dará luces para crear ventajas competitivas frente a otros distritos que ostentan las mismas fortalezas que el distrito de Santa Rosa.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La estabilidad política y jurídica de un país constituye un aspecto primordial para promover la inversión extranjera, ya que evidencia un respeto por las inversiones lo que genera confianza para invertir en el Perú. D'Alessio (2008) indicó que las variables políticas, gubernamentales y legales pueden ser resumidas tal como se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8

Variables Políticas, Gubernamentales y Legales

| Principales | Secundarias |
|------------------------------|---------------------------------|
| Estabilidad Política | Partidos políticos en el poder |
| Política Fiscal | Sistema de gobierno |
| Regulaciones Gubernamentales | Política de subsidios |
| Legislación Laboral | Defensa de la libre competencia |
| Legislación Arancelaria | Amenazas de expropiación |
| Legislación Medioambiental | |
| Seguridad Jurídica | |
| Corrupción | |

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F. México: Pearson.

El Perú tiene un sistema democrático sólido con leyes que garantizan el estado de derecho y protegen al ciudadano y a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros. En el Perú existen reglas claras sobre la estabilidad jurídica y las seguridades necesarias para el desarrollo de inversiones extranjeras en el país. El Decreto Legislativo N° 662, aprobado en agosto de 1991, establece el marco legal para las inversiones extranjeras y es complementado por la aprobada por Decreto Legislativo N° 757 y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo N° 162-92-EF; así como normas modificatorias y complementarias (Ernst & Young , 2012).

El marco legal de tratamiento a las inversiones se basa en el principio de “Trato Nacional”. Las inversiones foráneas son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas y no requiere de autorización previa por su condición de extranjera. La adquisición de acciones de propiedad de inversionistas nacionales es completamente permitida, tanto a través del mercado bursátil como a través de operaciones extrabursátiles (Proinversión, 2012).

Por su parte, la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972 regula a las Municipalidades en el Perú. En el ámbito de Lima Metropolitana, la alcaldesa de Lima pertenece al partido político Fuerza Social, mientras que en el caso de Santa Rosa el Alcalde del distrito es el señor Pablo Chegni Melgarejo quien proviene del Partido Siempre Unidos (SU), antes movimiento independiente Siempre Unidos. Un aspecto de inestabilidad política es el proceso de revocatoria que se está dando en la municipalidad de Lima, la actual alcaldesa, Susana Villarán, fue inicialmente percibida como una persona honesta y que inició obras a futuro, aunque con el tiempo tuvo problemas con determinadas obras lo cual bajó su popularidad frente a los ciudadanos de Lima (“Para la revista The Economist, Susana Villarán es honesta e impone orden en Lima”, 2012). Del resultado de la revocatoria se tendrá mayor claridad de la continuidad de los proyectos metropolitanos que impactan al distrito de Santa Rosa como son el Parque Zonal, el tratamiento de los Humedales o el mejoramiento de la carretera de acceso.

En cuanto al nivel de corrupción, el Perú se encuentra en el puesto 83 de un total de 176 países a nivel mundial y en el puesto ocho a nivel regional de 19 naciones, con una calificación de 38 puntos en un rango donde la calificación va de 0 (más corrupto) a una calificación de 100 (menos corrupto) (“Chile y Uruguay son los menos corruptos de América Latina”, 2012). La corrupción constituye un obstáculo para el desarrollo del país, por lo que el Perú debe trabajar en el fortalecimiento de sus instituciones trabajando de manera

articulada para evitar los altos niveles de corrupción existentes y recuperar de esta manera la confianza en las instituciones del Estado.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

D'Alessio (2008) indicó que las variables económicas y financieras pueden ser resumidas tal como se muestra a continuación en la Tabla 9. Se cuenta con variables principales y variables secundarias, entre las que destacan la evolución del PBI, el índice de precios del consumidor, la calificación crediticia y la estabilidad económica.

Tabla 9

Variables Económicas y Financieras

| Principales | Secundarias |
|--|--|
| Evolución del PBI Nacional y per cápita | Comportamiento de la demanda de bienes y servicios |
| Evolución del poder adquisitivo del consumidor | Fluctuación de precios |
| Tasas de interés | Sistema económico |
| Tasas de inflación y devaluación | Acceso al crédito del sistema financiero |
| Costo de capital y de deuda | Volumen de inversión extranjera |
| Costo de mano de obra | Prácticas monopolísticas |
| Costo de materias primas | Déficit fiscal |
| Nivel de informalidad de la economía | Actividad de los mercados bursátiles |
| Riesgo país | |

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

A pesar de la crisis mundial ocurrida hace un par de años y que tuvo sus orígenes en los países desarrollados, principalmente Estados Unidos de América y Europa, el Perú es uno de los países que mantiene un crecimiento económico favorable. El PBI creció 6.92 % durante el año 2011, con 13 años de crecimiento sostenido. El comportamiento de la producción nacional, en el último mes del año 2011, se incrementó en 5.96 % (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011). Ello demuestra que el Perú es una economía sólida y en crecimiento (ver Figura 10).

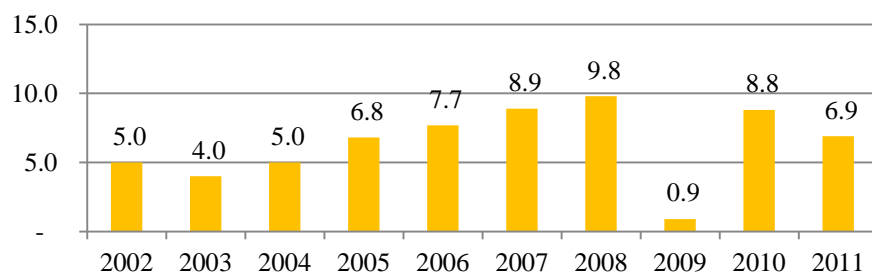


Figura 10. Perú: Variaciones porcentuales reales del PBI 2002 al 2011. Adaptado de "Memoria Anual 2011 Banco Central de Reserva del Perú", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-1.pdf>

Asimismo mediante la variación de los índices de precios apreciamos que se tiene una relativa estabilidad en la variación promedio de precios de los bienes y servicios consumidos habitualmente por las familias de diversos estratos sociales de Lima Metropolitana para el año 2012 (ver Tabla 10) y a nivel nacional para los últimos diez años (ver Figura 11).

Tabla 10

Perú: Variación de los Índices de Precios, Marzo 11- Febrero 12

| Índice de Precios | Marzo 11- Febrero 12 |
|--|----------------------|
| Al Consumidor a Nivel Nacional | -- |
| Al Consumidor de Lima Metropolitana | 4,17 |
| Al Por Mayor ^{1/} | 4,16 |
| Maquinaria y Equipo ^{2/} | -1,11 |
| Materiales de Construcción ^{2/} | -0,40 |

Nota. Adaptado de "Informe Técnico N° 05, Variación de los Indicadores de Precios de la Economía: Febrero 2012", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a. Recuperado de www.inei.gob.pe/web/boletin/attach/13661.pdf
^{1/} Nacional; ^{2/} en Lima Metropolitana.

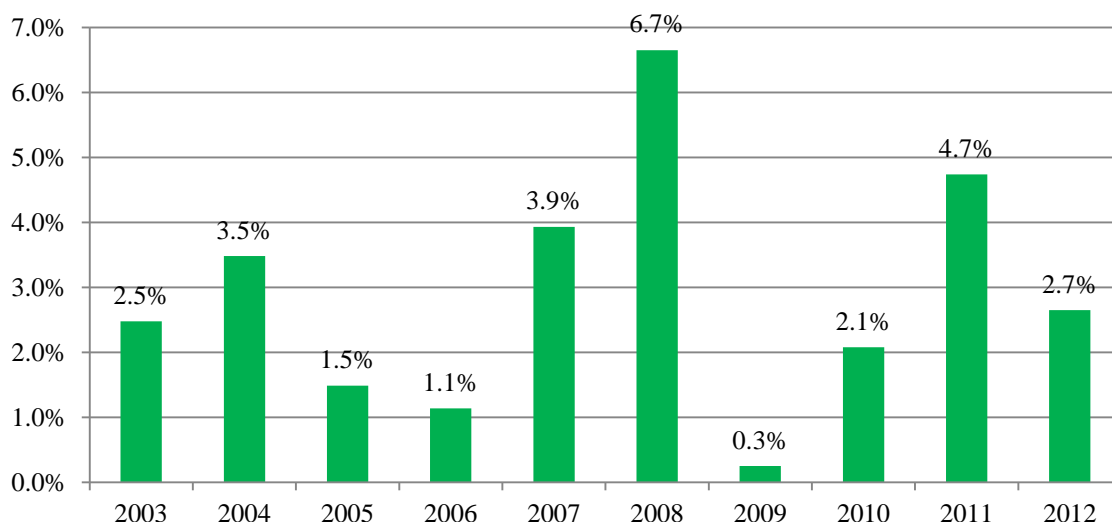


Figura 11. Lima Metropolitana: Variación porcentual anual del índice de precios al consumidor 2003 al 2012. Tomado de “Índice de Precios del Consumidor: Últimos Datos”, por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

De otro lado, en relación a la calificación crediticia, el Perú ha mejorado su posición en los mercados internacionales fundamentalmente por el buen desempeño de su economía. Así, la evaluación otorgada por JP Morgan al Perú es de BBB lo cual significa que se considera que el Perú cuenta con una capacidad económica adecuada para cumplir compromisos financieros, pero se le considera también susceptible a condiciones económicas adversas (Ernst & Young, 2012).

El Perú también está experimentando un desarrollo inmobiliario importante, con crecimientos en los precios de las viviendas e incremento de los proyectos inmobiliarios en Lima y en provincias (“Ventas en sector inmobiliario”, 2013), así como la construcción de grandes centros comerciales en Lima como en provincias, proyectándose que Perú cuente con más de 100 centros comerciales en los próximos tres o cuatro años (“Durante 2013 se abrirán 13 nuevos centros comerciales en Lima y provincias”, 2013).

La estabilidad económica del país es relevante para el distrito de Santa Rosa, dado que desde el punto de vista de la infraestructura, al contar con un superávit, el Estado tendrá capacidad para invertir en infraestructura adecuada y en el otorgamiento de servicios básicos

a la población de menores recursos ya sea en salud, agua potable, saneamiento, electricidad y telecomunicaciones.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

D'Alessio (2008) indicó que las variables sociales, culturales y demográficas pueden ser resumidas tal como se muestra a continuación en la Tabla 11, entre las que destacan el bono demográfico, la reducción de la pobreza, y las tasas de desempleo y subempleo

Tabla 11

Variables Sociales, Culturales y Demográficas

| Principales | Secundarias |
|--|-----------------------------------|
| Tasa de crecimiento poblacional | Esperanza de vida |
| Tasa de desempleo y subempleo | Tasa de mortalidad |
| Incidencia de la pobreza y pobreza extrema | Tasas de inmigración y emigración |
| Distribución del ingreso en la población | Roles sociales |
| Tasa de analfabetismo | Valores y ética |
| Nivel promedio de educación | Responsabilidad Social |
| Cultura e idiosincrasia | Conflictos religiosos |
| Estilos de vida de la población | Calidad de vida de la población |
| | Actitud hacia la globalización |

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

De acuerdo al INEI (2010), la población económicamente activa (hombres y mujeres mayores de 14 años) al 2012 es de aproximadamente 21'939'858 personas. Según los resultados de los censos nacionales del INEI (2007), la población del distrito de Santa Rosa en el periodo de 1972 al 2005 se ha multiplicado en 42 veces, dado que de 225 habitantes según el censo nacional de 1972, ha pasado a tener una población de 9,379 habitantes según el censo del año 2005. En el mismo periodo Lima Metropolitana ha duplicado su población como se puede apreciar a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12

Lima y Santa Rosa: Población según Años: 1972, 1981, 1993 y 2005

| Santa Rosa | Tasa de Crecimiento Intercensal | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | 1972 | 1981 | 1993 | 2005 |
| Ámbito | | | | |
| Lima Metropolitana | 3,418,452 | 4,835,793 | 643,423 | 7,042,429 |
| Santa Rosa | 225 | 518 | 3,962 | 9,379 |
| Tasa de Crecimiento Intercensal (%) | | | | |
| | | 1972-1981 | 1993-1981 | 2005-1993 |
| Lima Metropolitana | | 3,9 | 2,4 | 0,756 |
| Santa Rosa | | 9,6 | 18,5 | 7,45 |

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

Según el INEI (2010), en las cifras finales sobre la evolución de la pobreza, se observa que la pobreza monetaria se redujo un 30.8 % en el 2010, sin embargo las brechas de desigualdad se incrementaron (“Pobreza se redujo a 30.8% en Perú, pero se incrementó la desigualdad”, 2012). El INEI señala que la pobreza en el ámbito urbano es de 20 % y en el ámbito rural es de 61 %. Asimismo, la pobreza en Lima Metropolitana llegó al 15.8 % y en el resto urbano al 23 % (“Casi 6 millones de peruanos salieron de la pobreza”, 2012). Esta nueva serie muestra que la pobreza se fue reduciendo paulatinamente en los siete años medidos. En el 2004 la tasa era de 58.5 %, el 2005 de 55.6 %, el 2006 de 49.1 %, el 2007 de 42.4 %, el 2008 de 37.3 %, el 2009 de 33.5 % y en el año 2010 se redujo al 30.8 % (“CCL: Pobreza en el Perú se reduciría a 27% en el 2012”, 2012).

En cuanto al ámbito laboral, en las tasas de la población económicamente activa se aprecia que existe un 54.4 % de personas en Lima Metropolitana que se encuentran adecuadamente empleadas, mientras que únicamente un 8.1 % de la población se encuentra desocupada. Esto muestra como la ciudad de Lima está creciendo y demandará cada día más servicios y espacios urbanos para su expansión (ver Figura 12).

Lima Metropolitana: Distribución porcentual de la PEA según niveles de empleo
Trimestre móvil: Febrero- Marzo-Abril 2012

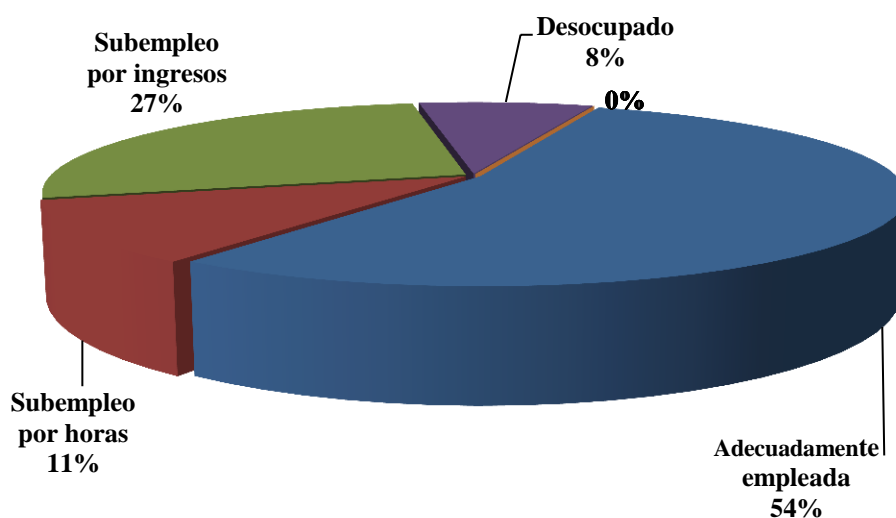


Figura 12. Lima Metropolitana: Distribución de la PEA según niveles de empleo trimestre móvil: Febrero - Marzo - Abril 2012. Tomado de “Informe Técnico N° 05. Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/boletin/attach/14233.pdf>

Un punto importante a tener en cuenta en el Perú son los conflictos sociales. Durante los últimos años, la conflictividad social se ha incrementado considerablemente sobre todo en el interior del país. Esto constituye un grave riesgo para la gobernabilidad del país y para la estabilidad de las decisiones del Gobierno. Así, la unidad de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo (2012) a través del Informe Defensoría N° 156: Violencia en los conflictos sociales, señala que el Perú registró 223 conflictos sociales en diciembre de 2011, de los cuales 149 se encontraban activos y 74 en estado latente. El 56.5 % del total de los casos de conflicto social serían de naturaleza ambiental, en tanto que el 7.6 % de los conflictos son vinculados a los gobiernos locales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Actualmente se vive en un mundo globalizado y sin fronteras donde lo único constante es el cambio. La tecnología ha revolucionado la forma en que interactúan los seres

humanos. La realidad está actualmente marcada por los constantes adelantos en las telecomunicaciones y la tecnología. Por ello, es importante que las empresas estén atentas a las nuevas oportunidades de mercado y a las tendencias del mismo. Deben, en resumen, estar listas para anticiparse al futuro. D'Alessio (2008) indicó que las variables tecnológicas y científicas pueden ser resumidas tal como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Variables Tecnológicas y Científicas

| Principales | Secundarias |
|---|---|
| Estado del arte | Estudios de biotecnología |
| Velocidad de transferencia de tecnologías | Avances en la ciencia de los materiales |
| Inversión en I+D | Desarrollo e integración de soluciones informáticas |
| Desarrollo de las comunicaciones | Mejoras e innovaciones tecnológicas |
| Uso de las Tecnologías | Aplicaciones Multimedia |
| Evolución del número de patentes | Automatismos |
| Uso de Internet | |

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

En el *ranking* INSEAD de países innovadores, el Perú se ubica en el puesto 75, muy por detrás de Chile que está en el puesto 39 y es el mejor ubicado en la región (El Economista, 2013). Esto evidencia que si bien el Perú es un país innovador, aún le queda un gran camino por recorrer (ver Tabla 14).

Tabla 14

Índice Global de Innovación 2012

| País | Posición regional | Posición global | Calificación (0-100) |
|------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Chile | 1 | 39 | 42.7 |
| Brasil | 2 | 58 | 36.6 |
| Costa Rica | 3 | 60 | 36.3 |
| Colombia | 4 | 65 | 35.5 |
| Uruguay | 5 | 67 | 35.1 |
| Argentina | 6 | 70 | 34.4 |
| Perú | 7 | 75 | 34.1 |
| México | 9 | 79 | 32.9 |
| Belice | 10 | 80 | 32.5 |

Nota. Tomado de “Chile encabeza ranking de innovación en AL”, por El Economista, 2013. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/estados/2013/01/15/chile-encabeza-ranking-innovacion>

El sector de las tecnologías de la información es uno de los más dinámicos del mercado debido a la rapidez de la evolución tecnológica y la innovación. En los últimos años ha habido un crecimiento vertiginoso de las telecomunicaciones en el Perú, el mercado de servicio celular se ha masificado. La penetración de celulares en el Perú crece por encima del promedio de la región y en el 2011 llegó al 110.4 % (Andina, 2012c). La penetración de teléfonos inteligentes va en aumento llegando a ascender un 11 % en el 2011 (“Penetración de smartphones en Perú se duplicó”, 2012). Sin embargo, el uso que se le da a estas nuevas tecnologías está aún por debajo de su potencial real, un indicador es el uso de banca celular el cual representa tan solo el 0.10 % del total de operaciones (“Operaciones en banca celular crecieron 123% en 2012”, 2013). Según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2012), la banca por Internet representa el 4.24 % del total de operaciones bancarias

El entretenimiento es un rubro que ha cobrado importancia notable entre los internautas peruanos. Según ComScore (2012), los usuarios peruanos de Internet se caracterizan por ser intensivos y preferir los contenidos de entretenimiento. Según

mediciones realizadas por esta consultora, el Perú tiene el más alto alcance en la categoría *entretenimiento* en Latinoamérica. El 88 % de usuarios *web* del Perú visitó al menos un sitio de entretenimiento en julio 2011. El internauta peruano pasa un promedio de cuatro horas en sitios de entretenimiento que es superior a los promedios regionales y mundiales registrados por la misma ComScore. La descarga de videos, programas televisivos, películas y, en general, todo contenido de entretenimiento gratuito o de bajo costo, propicia una preferencia progresiva a acceder por ellos a través de Internet.

En un informe de ComScore (2012), el Perú aumentó el acceso a Internet de su población en un 15 % con respecto al 2011, lo que constituye aproximadamente unos 600,000 usuarios más con respecto al año anterior. Sin embargo, tal como se observa en la Figura 13 expresada en millones de pobladores, el Perú está muy por debajo de la región.

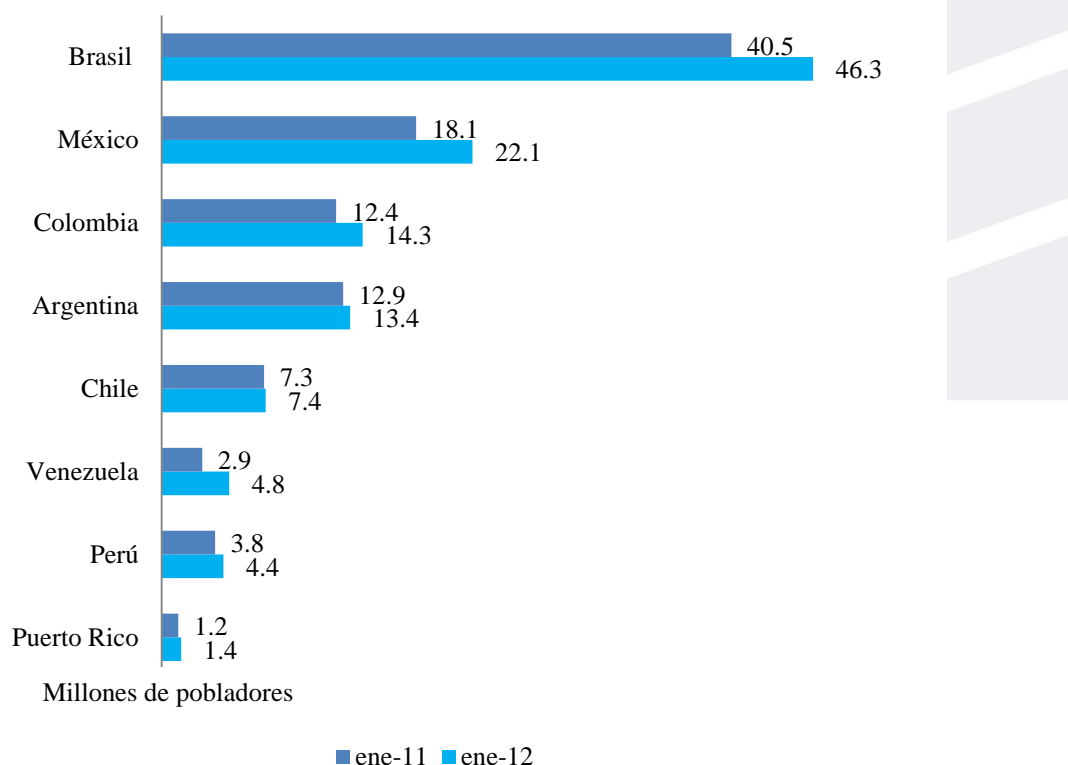


Figura 13. Población en Internet 2012. Tomado de “Población en Internet 2012”, por ComScore, 2012. Recuperado de http://www.iabperu.com/ia_estadisticas.aspx?men=5

No obstante al desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones, aún existen muchas poblaciones y localidades en el Perú que no cuentan con este servicio. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL) viene haciendo esfuerzos para la masificación de los servicios de telecomunicaciones. Proyectos como el BAS (Banda ancha para localidades aisladas) permitirá a 1.7 millones de beneficiarios en zonas rurales contar con telefonía fija y móvil, así como el proyecto FITEL Selva podrá otorgar el acceso a los servicios de telefonía fija y móvil en áreas rurales de la selva a 199 localidades rurales beneficiarias.

De igual forma, la inversión privada también viene haciendo lo suyo en cuanto a inversión para la expansión de servicios de telecomunicaciones. Uno de los proyectos más ambiciosos que se vienen impulsando constituye la Fibra Óptica de los Andes que permitirá cubrir a más de 565,000 hogares, 2.4 millones de personas que representan 63,000 clientes de banda ancha y 406,000 clientes de telefonía móvil en los próximos cinco años. El proyecto permitirá que 13 ciudades del interior del país puedan contar con fibra óptica, entre ellos Huánuco, Tingo María, Pucallpa, Andahuaylas, Ayacucho, Tocache, Juanjuí, Bellavista, Tarapoto y Yurimaguas.

De igual forma, es importante destacar que a pesar del intenso crecimiento del sector de las telecomunicaciones, aún no se cubre el acceso del 100 % de las municipalidades distritales. Los principales resultados del año 2010 que se indican en el Registro Nacional de Municipalidades establecen que de las 1,271 municipalidades distritales, sólo 1,077 cuentan con acceso a Internet, como se puede observar en la Figura 14.

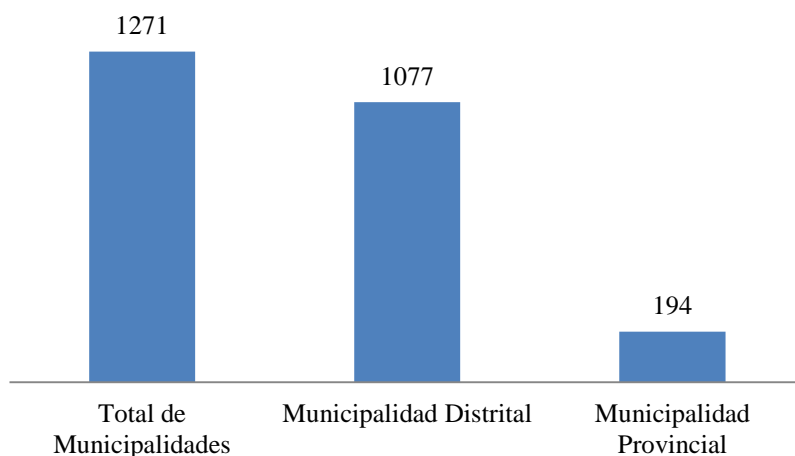


Figura 14. Municipalidades: Acceso a servicios de telecomunicaciones, 2010. Tomado de “Municipalidades con acceso a Internet, 2010”, por el Registro Nacional de Municipalidades, 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/renamu/attach/12861.htm>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

D'Alessio (2008) indicó que en los últimos tiempos la conservación del medio ambiente se ha transformado en una de las preocupaciones primordiales de los países, como una manera de proteger los recursos para las futuras generaciones. Las variables ecológicas y ambientales pueden ser resumidas en la Tabla 15.

Tabla 15

Variables Ecológicas y Ambientales

| Principales | Secundarias |
|--|---|
| Protección del medio ambiente | Presencia de movimientos ambientalistas |
| Preservación de los recursos naturales | Contaminación del aire, del agua y de las tierras |
| Amenaza de desastres naturales | Protección de la biodiversidad en flora y fauna |
| Cultura de reciclaje | Deterioro de la capa de ozono |
| Manejo de desperdicios y desechos | |
| Conservación de la energía | |

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

Existe una oportunidad de mercado en lo que se refiere a los temas ambientales y los productos y servicios amigables con el medio ambiente, no solo porque las personas y empresas están siendo más conscientes del cambio climático y de la necesidad de protección al medio ambiente (Organización de las Naciones Unidas, 2013), sino también será una oportunidad para la propia empresa pues le servirá posicionarse como una empresa socialmente responsable con el medio ambiente, lo que mejorará la reputación de la empresa y por ende la relación con el cliente final (Arellano Marketing, 2012b).

Esta ventaja competitiva puede surgir de las oportunidades del mercado en torno a temas ambientales a través de la generación de productos y servicios que respeten en toda su cadena productiva el entorno ambiental, y que estén dirigidos a este grupo de clientes cada vez mayor que tienen esta sensibilidad ambiental y se encuentran preocupados por el medio ambiente.

Las tendencias del mercado actual se dirigen a una concientización creciente acerca de aspectos ambientales, la búsqueda de la eficiencia energética cada vez más significativa, tanto para personas como para compañías, y el lanzamiento de productos y tecnología ecológicos que incentiven el cuidado ambiental. La tendencia actual sobre la conciencia creciente acerca de aspectos ambientales, y la búsqueda de la eficiencia energética cada vez más significativa, tanto para personas como para compañías hacen relevante el lanzamiento de propuestas de introducción al mercado de productos competitivos con un conjunto de características que los catalogan como productos destinados al cuidado del medio ambiente, que promuevan la eficiencia energética, el reciclaje y la reducción y respeto por el entorno (Arellano Marketing, 2012b).

Según el Registro Nacional de Municipalidades (2011a), de la basura recolectada en todos los distritos del Perú, el 13.5 % es destinada al reciclaje. Asimismo, como se aprecia en

la Figura 15, únicamente 295 municipalidades de las 1,692 informaron que destinaban la basura recolectada al reciclaje, lo que evidencia mucho trabajo por realizar en este tema.

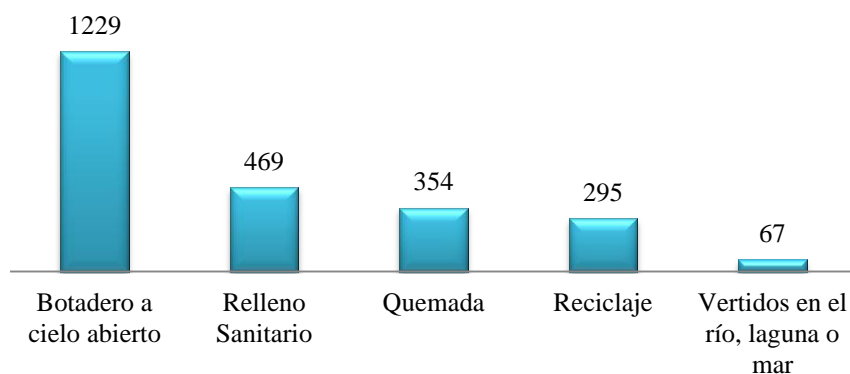


Figura 15. Perú: Destino de la basura en Municipalidades, 2010 (porcentaje). Tomado de “Perú: Municipalidades que informaron el destino final de la basura recolectada, 2010 (porcentaje)”, por Registro Nacional de Municipalidades 2011a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/renamu/attach/12859.htm>

En lo que respecta al distrito de Santa Rosa, se aprecia que el distrito se preocupa por mantener sus playas limpias y ordenadas, observándose que su población se preocupa por el cuidado de la limpieza y salubridad del mismo. Sin embargo, el problema que se tiene con los desperdicios industriales y domésticos resulta grave, siendo el origen de los desmontes de materiales de construcción arrojados a lo largo del río Chillón, Puente Piedra, Los Olivos. Carabayllo, San Martín de Porres, Comas, Santa Rosa de Quives e incluso Canta. A esto se suma la basura vertida proveniente del Callao (Panamericana TV, 2013).

Adicionalmente, en los distritos costeros se debe tener en cuenta los posibles riesgos de un tsunami, fenómeno que puede afectar a dichas las áreas (“La Marina descartó alerta de tsunami”, 2013). Para el distrito de Santa Rosa, las fuerzas ecológicas y ambientales son de vital importancia dado que su objetivo es el de convertirse en una ciudad ecológica. El creciente interés de la población por este objetivo puede constituir una oportunidad que debe saber ser aprovechada por el distrito de Santa Rosa. El desarrollo de áreas verdes en el

distrito. Así como la protección adecuada de los humedales y de la flora y la fauna existentes, es fundamental para alinearse también a estos objetivos (“Villarán anuncia mejoras en distrito de Santa Rosa”, 2011).

En lo que respecta a las amenazas del entorno se puede determinar que el Perú es un país que, por su ubicación geográfica, es propenso a sufrir desastres naturales como terremotos, tsunamis, inundaciones y el fenómeno de El Niño. Por ello las municipalidades deben estar preparadas para neutralizar los efectos de posibles desastres con una adecuada cultura de alerta y el reforzamiento y difusión de los planes contra este tipo de desastres. En el caso particular de Santa Rosa, la cercanía al mar hace indispensable un planeamiento adecuado para afrontar un posible tsunami.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Realizado el análisis PESTE se puede tomar las principales oportunidades y amenazas identificadas y construir la Matriz EFE, identificando aquellas oportunidades y amenazas críticas que pueden constituir factores de éxito o fracaso para la estrategia a largo plazo del distrito de Santa Rosa. De acuerdo con D’Alessio (2008) la MEFE permite resumir y evaluar la información obtenida del análisis PESTE para luego cuantificar los resultados en oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. D’Alessio (2008) señaló que “el impacto del entorno será establecido y cuantificado en la matriz EFE y complementado con la evaluación de la competencia a través de la matriz de perfil competitivo” (p.113).

Se han identificado seis oportunidades y cinco amenazas con respecto al entorno, las cuales se encuentran especificadas en la Tabla 16, en donde se le ha asignado un peso relativo a cada una y se le ha dado un puntaje a cada factor, considerando la efectividad de las estrategias de la municipalidad frente a las amenazas y oportunidades que han sido identificadas. La MEFE del distrito de Santa Rosa, cuenta con 11 factores determinantes de éxito.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Distrito de Santa Rosa

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACION |
|---------------------------------|--|-------------|-------|-------------|
| Nº Oportunidades | | | | |
| 1 | Crecimiento sostenido del sector inmobiliario en el Perú con proyecciones favorables para los próximos años | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 2 | Crecimiento y estabilidad económica del Perú con proyecciones favorables para los próximos diez años | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 3 | Escasez de terrenos para desarrollos urbanos en Lima Metropolitana y crecimiento de su casco urbano | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 4 | Incremento del sector turismo en el Perú tanto interno como externo | 0.11 | 2 | 0.22 |
| 5 | Tendencia mundial creciente por vivir y contar con zonas residenciales que estén en armonía con el medio ambiente y lo ecológico | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 6 | Incremento de la clase media y nivel de gasto del limeño | 0.09 | 2 | 0.18 |
| | | 0.66 | | 1.57 |
| Nº Amenazas | | | | |
| 1 | Aparición de una burbuja inmobiliaria en la economía peruana | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 2 | Impacto de crisis y problemas económicos mundiales en la economía peruana | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 3 | Corrupción en las instituciones del Estado e inestabilidad política en el gobierno municipal de Lima | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4 | Crecimiento del casco urbano hacia las zonas Sur y Este de Lima | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5 | Problemas ambientales motivados por fenómeno del niño, tsunamis o contaminación descargada por el río Chillón | 0.09 | 1 | 0.09 |
| | | 0.34 | | 0.53 |
| Total | | 1.00 | | 2.10 |

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

El valor total asciende a 2.10 de ponderación, esto indica que la respuesta al buen uso de las oportunidades se encuentra por debajo del promedio, por lo que se puede apreciar que la municipalidad no estaría aprovechando del todo las oportunidades que le presenta el entorno, ni estaría neutralizando las amenazas que le presenta el mismo. La estrategia utilizada por la municipalidad no está capitalizando todas las oportunidades, por lo tanto es inadecuada, debiendo modificarse la estrategia para ajustarla a las oportunidades y amenazas del entorno.

3.5 El Distrito de Santa Rosa y sus Competidores

Santa Rosa se constituye en un distrito con potencial para el desarrollo urbano, debiendo incentivarse las construcciones para vivienda, lo que implicaría el pago de licencias así como de futuros impuestos prediales. Dichas acciones contribuirán en el desarrollo y crecimiento del distrito. Santa Rosa cuenta con extensiones de terreno que permiten el planeamiento ordenado, el crecimiento urbano y el incremento de áreas verdes. Santa Rosa se encuentra ubicado en zona costera, por lo que los competidores del distrito constituyen todos aquellos distritos que puedan ofrecer la misma oferta de recreación o de desarrollo urbano que Santa Rosa: (a) un lugar tranquilo con baja contaminación sonora y ambiental; (b) una zona de playa con un estilo de vida saludable y ecológico que se traduce en la presencia de los humedales; y (c) la posibilidad de realizar deportes acuáticos de aventura.

La competencia se da básicamente en la atracción de dos tipos de residentes dentro del distrito: (a) los residentes eventuales, que visitarán el distrito en las estaciones de verano; (b) los residentes permanentes, que encontrarán en Santa Rosa un lugar tranquilo que ofrezca calidad de vida y cercanía a la zona norte de Lima. El análisis competitivo se realizará siguiendo el modelo de las Cinco Fuerzas (Porter, 2009), donde se analizan individualmente los siguientes aspectos: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, y (e) la rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El distrito de Santa Rosa depende de una amplia variedad de proveedores. En el distrito se pueden encontrar tanto proveedores de servicios públicos como de servicios privados. En cuanto a los proveedores de servicios públicos para el distrito de Santa Rosa, se pueden identificar a la Municipalidad de Lima Metropolitana que, al disponer del presupuesto anual del que gozará el distrito, tiene cierta injerencia sobre los proyectos que llevará a cabo la

Municipalidad de Santa Rosa, teniendo además la potestad de realizar proyectos de infraestructura con presupuesto propio que beneficien al distrito de Santa Rosa. La construcción de nuevas vías de acceso o mejoramiento de las existentes, así como los proyectos de infraestructura a cargo de la Municipalidad de Lima Metropolitana o del Gobierno Central los convierten en proveedores con alto poder de negociación. Actualmente la inestabilidad política existente por la revocatoria de la actual alcaldesa de Lima, Susana Villarán, pone en riesgo la estabilidad de las inversiones y proyectos que la Municipalidad de Lima tiene pensado para Santa Rosa.

En segunda instancia se encuentran los proveedores de servicios públicos, tales como (a) la Policía Nacional, que vela por la seguridad del distrito a través de la presencia de una comisaría; (b) los servicios de salud, a través del Ministerio de Salud (MINSA) con la presencia de hospitales y postas médicas que permitan asegurar la salud de los habitantes del distrito; (c) los servicios educativos, a través del Ministerio de la Educación, con la presencia de instituciones educativas y colegios estatales; y (d) la presencia del Ministerio de Inclusión Social, con programas sociales que coadyuven al desarrollo y calidad de vida de los habitantes del distrito. En tercera instancia, se encuentran como proveedores fundamentales a empresas de servicios públicos esenciales, tales como la Empresa Estatal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAL), que garantiza los servicios de agua y desagüe para la comuna de Santa Rosa. Estos proveedores tienen un bajo poder de negociación frente al distrito, ya que es obligación prestar los servicios públicos al distrito, aun cuando son evidentes las deficiencias del Estado para brindar servicios adecuados a toda la comunidad.

Por su parte, en lo que respecta a proveedores privados, se encuentran las empresas que otorgan servicios públicos, tales como los proveedores de energía Luz del Sur o Edelnor en el caso de la zona norte, y las empresas privadas de telecomunicaciones como proveedores de estos servicios: (a) Movistar, (b) Claro, y (c) Nextel.

Otro tipo de proveedores privados fundamentales en el distrito son los de servicios privados en educación, como son los colegios, institutos o universidades privadas. Los servicios privados de salud, tales como centros de salud, clínicas, consultorios médicos, consultorios odontológicos, farmacias y boticas, y las inversiones comerciales que permitan brindar servicios turísticos como restaurantes, hoteles y clubes. Dichos servicios privados cuentan con un alto poder de negociación, dado que actualmente casi no existen en el distrito.

De igual forma, se debe considerar a los proveedores de seguridad y serenazgo de la municipalidad que garantizan la seguridad del distrito. Actualmente Santa Rosa cuenta únicamente con 14 efectivos de serenazgo para todo el distrito y un solo puesto de vigilancia, además de dos autos, cuatro motos y cuatro bicicletas (Registro Nacional de Municipalidades, 2010). De igual forma, en este mismo rubro se considera a los proveedores de limpieza pública, mantenimiento de parques y jardines, mantenimiento de pistas y veredas, etc. Dada la legislación actual de municipalidades, y la necesidad de realizar licitaciones públicas de acuerdo con la Ley 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, para esta clase de servicios, dichos proveedores tienen un poder de negociación bajo en el distrito.

Para el sector de desarrollo urbano, es importante considerar como proveedores a los inversionistas en desarrollo inmobiliario que permitan la inversión y el crecimiento de viviendas en el distrito. Resulta necesario que la municipalidad otorgue las licencias y facilidades correspondientes para incentivar las inversiones en vivienda dentro del distrito, siendo también fundamental promoverlos. Dadas estas características, dichos proveedores tienen un poder de negociación alto.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores para el caso de Santa Rosa lo constituyen los vecinos del distrito. En Santa Rosa se encuentran dos tipos de clientes principales: (a) aquellos que ven a Santa Rosa desde el punto de vista recreacional o vacacional, y (b) aquellos que ven a Santa Rosa desde

el aspecto residencial. Los primeros son básicamente aquellos vecinos que han decidido adquirir una propiedad en el distrito para utilizarla como casa de playa, o una propiedad exclusivamente de veraneo, por lo cual serán clientes del distrito únicamente en las estaciones de verano. Los segundos, aquellos residentes permanentes del distrito, son aquellos que buscan un lugar tranquilo para vivir con calidad de vida, y serán clientes del distrito durante todo el año. Ambas clases de residentes, los eventuales y permanentes, esperan que el distrito pueda otorgarles servicios básicos como limpieza, seguridad, educación, salud, espacios recreativos y, en general, calidad de vida. Los compradores como individuos tienen bajo poder de negociación, sin embargo al estar agrupados en asociaciones su poder de negociación se incrementa pudiendo exigir mayores beneficios al municipio.

Los inversionistas que decidan poner un negocio o invertir en un proyecto urbano, también pueden ser considerados como clientes del distrito, estos lo constituyen los restaurantes, hoteles, supermercados o inversionistas que buscan entrar en el rubro de construcción. Dichos clientes son muy importantes pues, desarrollan el comercio dentro del distrito y satisfacen las expectativas de servicios dentro de la comunidad. Estos clientes esperan de la municipalidad el otorgamiento de garantías de estabilidad jurídica para sus negocios, además de contar con un marco jurídico estable que promueva la simplificación administrativa, otorgándoles las facilidades adecuadas en licencias de funcionamiento y procedimientos municipales, sin altas barreras de entrada para poder ingresar al mercado comercial de Santa Rosa. Actualmente en Santa Rosa no existen muchas inversiones en comercio y desarrollo urbano, elementos esenciales para el desarrollo económico del distrito, por lo cual estos proveedores cuentan con un alto poder de negociación. Muchos de estos propietarios no son residentes permanentes, sino que solo utilizan sus propiedades en las épocas de verano. Los residentes y los inversionistas buscan seguridad, buenos servicios básicos, limpieza de las playas y calidad de vida en el espacio del distrito.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2009) “un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (p. 47).

En el caso de Santa Rosa, los distritos que podrían ser considerados sustitutos son los ecológicos-campestres tales como Cieneguilla que se encuentra ubicado en la parte suroriental, a solo 30 km de la ciudad de Lima. Cieneguilla se caracteriza por ser uno de los distritos turísticos y ecológicos de Lima que no se encuentra totalmente urbanizado, lo que le permite contar con extensiones de terreno para la edificación de viviendas (Municipalidad de Cieneguilla, 2013a). Cieneguilla cuenta además con infraestructura adecuada para el turismo y con centros arqueológicos como el de Capac Ñam, y con grandes potencialidades turísticas (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013a). De acuerdo al último censo de 2007, la población era de 26,725 habitantes con una tasa de crecimiento del 8.09 % anual, proyectándose a tener una población para el 2011 de 36,480 habitantes (Municipalidad Distrital de Cieneguilla, 2013b). El distrito de Cieneguilla se caracteriza por ser un lugar tranquilo y cercano al campo, lo que lo hace ser un sustituto del distrito de Santa Rosa.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de creación de nuevos distritos es bastante baja, dado que para crear un distrito debe hacerse mediante una ley, sin embargo se debe estar atento a la probabilidad de proyectos de ley que buscan fusionar distritos para hacerlos más competitivos, esto debido la existencia de una gran cantidad de distritos que forman parte del Gobierno Regional de Lima.

En cuanto a los distritos entrantes a la industria de desarrollo urbano, tenemos a Punta Negra y San Bartolo, que aún no han desarrollado de manera adecuada su crecimiento urbano pero que cuentan con potencial para hacerlo de la misma forma que Santa Rosa.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según D`Alessio (2008) las cinco fuerzas son importantes, sin embargo la más relevante de todas la constituyen los competidores, ya que estos buscarán obtener una mayor participación en el mercado captando a los mismos consumidores que, en este caso, son los visitantes del distrito.

Las características principales del distrito de Santa Rosa: (a) tener extensiones de terreno que permitan un desarrollo urbano, (b) ser un lugar tranquilo y cercano al mar que puede otorgar condiciones de vida elevadas, y (c) tener como potencialidad principal la de estar cerca al Cono Norte, uno de los ejes de mayor crecimiento en la zona periférica de Lima, la cual cuenta con grandes centros comerciales, tiendas por departamento y una gran variedad de negocios. Santa Rosa puede otorgar la posibilidad de vivir muy cerca de una zona comercial de Lima, con la garantía de no sufrir las molestias típicas de la contaminación sonora y ambiental como es el tráfico, el ruido y la tugurización que conllevan el crecimiento de zonas como el Cono Norte, otorgando la posibilidad de gozar de la tranquilidad del mar y del buen clima del distrito.

Para el caso de Santa Rosa, el principal rival en cuanto al ámbito vacacional lo constituye el distrito de Ancón, esto por su cercanía y condición de localidad costera. Ancón se encuentra ubicado en el kilómetro 42 de la Panamericana Norte, a menos de una hora de la ciudad de Lima. Este distrito ofrece mayores atracciones a los residentes que buscan un lugar para veraneo ya que cuenta con numerosas playas, siendo las más conocidas: (a) Playa Miramar, (b) Playa Conchitas, (c) Playa Hermosa, y (d) Playa los Calatos, las cuales lo convierten en el mayor balneario del Cono Norte. Asimismo, Ancón cuenta con (a) infraestructura moderna, como edificios y casas que contrastan con la presencia de algunas casonas antiguas; (b) mayor gama de variedad y mejores servicios; y (c) una mayor oferta turística y hotelera que Santa Rosa. Ancón tiene un extensión territorial de 298.64 km², es

decir, 29,864 hectáreas, siendo después de Carabaylo el distrito más grande de Lima Metropolitana (Municipalidad Distrital de Ancón, 2013).

De igual forma y dadas las características del distrito se puede considerar también como competidor al distrito de Chorrillos, particularmente el área de Villa, que se encuentra cercano a los distritos céntricos de la ciudad y cuya características es la de ser un distrito pacífico, alejado del bullicio de la ciudad, cerca al mar y con zonas ecológicas. Dichas características les permite a los vecinos contar con una elevada calidad de vida. Chorrillos cuenta, además, con clubes como el Country Club de Villa y el Club Hípico Peruano, garantizando de esta manera espacios de recreación para sus habitantes.

Otro distrito competidor lo constituye el distrito de La Punta, que ofrece: (a) cercanía a un distrito céntrico como el Callao, y (b) la posibilidad de vivir cerca al mar con tranquilidad y seguridad ciudadana. La Punta cuenta con 0.75 km² convirtiéndose en uno de los distritos más pequeños pertenecientes a la Provincia Constitucional del Callao. Se encuentra aproximadamente a 50 minutos de la ciudad de Lima, cuenta con playas tranquilas en donde se alojan clubes como: (a) el Club Regatas Unión (b) el Club Náutico del Centro Naval, y (c) el Club Regatas Lima. De acuerdo al INEI (2007), el distrito de La Punta cuenta con 4,370 habitantes, aunque se proyecta que su población tendrá una reducción de 2,034 pobladores. Sus atributos turísticos se concentran en sus playas y en el desarrollo de deportes acuáticos.

3.6 El Distrito de Santa Rosa y sus Referentes

A efectos de generar una ventaja competitiva que diferencie realmente al distrito de Santa Rosa de otros distritos costeros que cuenten con balnearios, se debe de analizar cuidadosamente las oportunidades que se presentan en el mismo entorno y dentro del distrito. Se aprecia que el distrito de Santa Rosa es pequeño, pero con mucha potencialidad de convertirse en un distrito ecológico.

La Municipalidad Distrital de Santa Rosa, puede tomar como referente al distrito de Curitiba, una ciudad brasileña, capital del estado de Paraná, localizada en el primer altiplano paranaense, la cual desarrolló una importante estrategia que logró convertir a dicha ciudad en una ciudad ecológica y sostenible. Desde hace cuatro décadas presenta un bajo índice de criminalidad y contaminación, además sus ciudadanos gozan de un comparativo de mejor nivel de vida (Curitiba Ciudad Sostenible, 2010). Curitiba es un ejemplo a nivel mundial de ciudad ecológica, con soluciones de urbanismo, educación y medio ambiente. Su elaborado planeamiento urbano, es un magnífico ejemplo de integración de políticas ecológicas coherentes, las cuales se manifiestan en (a) el transporte público, (b) programas sociales, (c) gerenciamiento de residuos (programas de reciclaje), y (d) expansión de zonas verdes. En dicho distrito, se inauguró la primera universidad del medio ambiente de Brasil llamada *Universidade Livre do Meio Ambiente - UNILIVRE*, en donde se realizan proyectos dentro de los campos: (a) de economía sustentable, (b) conservación de ecosistemas, y (c) educación del medio ambiente. (Curitiba Ciudad Sostenible, 2010).

Curitiba posee 52 m² de espacios verdes por habitante, mucho más de los 16 m² que recomienda Naciones Unidas (ONU). Incluye también 144 km de sendas para bicicletas, 26 parques con una gran cantidad de árboles, y los denominados faros de conocimiento que constituyen centros educativos gratuitos distribuidos por la ciudad, donde se coordinan programas de entrenamiento laboral, asistencia social y educativos en general. También se desarrolló un sistema de transporte integrado que permite viajar entre cualquier punto de la ciudad pagando un solo boleto (Prefeitura Municipal de Curitiba, 2013).

Otra de las ciudades que pueden ser tomadas como referentes para el distrito de Santa Rosa lo constituye la Municipalidad de Cantón Sucre en Ecuador en la que se encuentra la Bahía de Caráquez con un total de 24,963 habitantes de los cuales, el 19,703 lo constituyen la población urbana y el 5,260, la población rural (Municipalidad del Cantón Sucre, 2013).

La Bahía de Caráquez es uno de los lugares turísticos más importantes del Ecuador y se distingue por sus cualidades paisajísticas únicas en donde se juntan la naturaleza y su notable arquitectura moderna. Ha sido declarada en 1999 como eco ciudad y ha desarrollado varios programas en pro del medio ambiente, tales como una pequeña reserva de vegetación de bosque seco tropical en donde quedaron las ruinas del fenómeno de El Niño en 1998. Otros proyectos como: (a) la separación de la basura en los hogares de Bahía, (b) la reforestación de los manglares y bosques secos, (c) el reciclaje del papel, y (d) los taxis ecológicos, lo hacen relevante (En-Ecuador.com, 2013).

Otro de los referentes que cuenta el distrito de Santa Rosa es la ciudad Española de Vitoria-Gasteiz, elegida en el año 2012 como capital verde europea, galardón instituido por la Comisión Europea de la Unión Europea para reconocer a las ciudades que mejor se ocupan del cuidado del medio ambiente y del entorno que ofrecen a sus habitantes (European Commission, 2012). La ciudad de Vitoria-Gasteiz está situada al norte de España, es una pequeña ciudad dividida en tres áreas o anillos que le dan su personalidad de ciudad ecológica, en el primer anillo se encuentra el centro de la ciudad donde se ubican los edificios y viviendas, el segundo anillo o anillo verde eran tierras degradadas las cuales fueron aprovechadas para implementar grandes parques y zonas verdes que forman un cinturón que rodea a la ciudad, este anillo verde constituye un gran pulmón que purifica el aire y al cual se tiene fácil acceso desde el centro de la ciudad, el tercer anillo lo conforman las montañas y bosques naturales (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2013). El anillo verde es un conjunto de grandes parques de alto valor ecológico y paisajístico enlazados estratégicamente mediante corredores que pueden ser recorridos a pie o en bicicleta. Este anillo verde es el resultado de una estrategia aplicada desde los años 90 la cual apunta a restaurar y recuperar la zona de la periferia de la ciudad la cual estaba rodeada por terrenos degradados, así se creaba una zona ecológica y de recreación para los pobladores de la ciudad. La municipalidad

Vitoria-Gasteiz cuenta con ejes de desarrollo ecológico que se mencionan a continuación y en los que se aprecia el enfoque al cuidado del medio ambiente (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2013).

- Plan de Lucha contra el Cambio Climático 2010-2020, en el cual se tiene como objetivo reducir la emisión de gases de efecto invernadero en 25% para el 2020.
- El Plan de Transporte local y Movilidad Sostenible, en la cual se tratan acciones para incrementar el uso de transporte público poco contaminante y el uso de bicicletas como principales medios de transporte en la ciudad.
- Calidad del aire, en la cual se cuenta con una red de monitoreo de la contaminación del aire y acciones para poder controlar su nivel de contaminación.
- Contaminación acústica, en la cual, mediante herramientas legales se controla el nivel de contaminación acústica de las diferentes zonas de la ciudad.
- Gestión de residuos, en la que se encuentran las acciones para disminuir la generación de residuos, las políticas de reciclaje y reutilización de residuos, así como las políticas de tratamiento de aguas servidas.
- Consumo y gestión del agua, se desarrolla el plan futura que comprende una serie de acciones para realizar una gestión eficiente del agua y promover un uso sostenible de este recurso.

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

La MPC de Santa Rosa (ver Tabla 17), se elabora comparándola con los distritos de Ancón, Chorrillos y La Punta. Ancón es uno de los competidores de Santa Rosa por su ubicación geográfica, sus potencialidades y su alto desarrollo. Ancón además de continuar siendo uno de los distritos de veraneo de la alta sociedad peruana, tiene mucha oferta de productos y de servicios que lo hacen mucho más valorado que el distrito de Santa Rosa.

Los puntos débiles de Santa Rosa son (a) el acceso a los servicios básicos, (b) la problemática medio ambiental, y (c) la falta de inversión privada, lo que lo ha convertido en un distrito sin mucha afluencia de público, sobre todo en los meses de invierno. Sin embargo, resalta que tiene gran cantidad de terrenos libres para crecer ordenadamente a comparación del distrito de La Punta. Además puede ser perfectamente diferenciable de este distrito por tener un potencial ecológico, contar con humedales que tienen flora y fauna variada y encontrarse cerca del área comercial de Lima Norte.

En lo que se refiere a los referentes del distrito de Santa Rosa se tiene al distrito de Vitoria-Gateiz que presenta un modelo a seguir de políticas implementadas para llegar a ser una ciudad verde. De igual forma, en lo que se refiere a los atributos medioambientales, se puede tener como referencia a ciudades como Curitiba en Brasil y Cantón de Sucre en Ecuador, ciudades que han comprendido la importancia del crecimiento urbano ordenado y de los aspectos ambientales, estableciendo políticas, iniciativas y proyectos para mejorar la sostenibilidad de sus distritos. Estas implementaciones les han ayudado a crear un entorno de vida atractivo, limpio y con espacios verdes que se traducen en una mayor calidad de vida tanto para los residentes de estos distritos como para los turistas visitantes. En la Tabla 18 se muestran los 11 factores claves de éxito para el distrito de Santa Rosa y sus referentes.

Tabla 17

Santa Rosa: Matriz de Perfil Competitivo

| Factores Claves de Éxito | Peso | Santa Rosa | | Ancón | | Chorrillos | | La Punta | |
|--|-------------|------------|-------------|-------|-------------|------------|-------------|----------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Ubicación geográfica y cercanía a puntos comerciales | 0.15 | 4 | 0.6 | 3 | 0.5 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| 2 Terrenos libres para desarrollo urbano | 0.15 | 4 | 0.6 | 3 | 0.5 | 3 | 0.5 | 1 | 0.2 |
| 3 Seguridad ciudadana | 0.10 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 |
| 4 Servicios públicos, agua, luz, alcantarillado, limpieza pública | 0.10 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| 5 Oferta de atractivos turísticos y gastronómicos | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| 6 Espacios recreativos y presencia de clubes | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| 7 Infraestructura y cobertura de servicios | 0.10 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 8 Atractivos ecológicos | 0.10 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 9 Obras/proyectos con visión a futuro | 0.10 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| 10 Personal capacitado que otorgue calidad de servicios | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 |
| 11 Eficiente gestión pública | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| Total | 1.00 | | 2.55 | | 2.75 | | 2.90 | | 3.15 |

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

Tabla 18

Santa Rosa: Matriz de Perfil Referencial

| Factores Claves de Éxito | Peso | Santa Rosa | | Vitoria - España | | Curitiba - Brasil | | Bahía de Caraquez-Ecuador | |
|--|-------------|------------|-------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Ubicación geográfica y cercanía a puntos comerciales | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| 2 Terrenos libres para desarrollo urbano | 0.15 | 4 | 0.6 | 3 | 0.5 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| 3 Seguridad ciudadana | 0.10 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 4 Servicios públicos, agua, luz, alcantarillado, limpieza pública | 0.10 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| 5 Oferta de atractivos turísticos y gastronómicos | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| 6 Espacios recreativos y presencia de clubes | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| 7 Infraestructura y cobertura de servicios | 0.10 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 8 Atractivos ecológicos | 0.10 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| 9 Obras/proyectos con visión a futuro | 0.10 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| 10 Personal capacitado que otorgue calidad de servicios | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 11 Eficiente gestión pública | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| Total | 1.00 | | 2.55 | | 3.70 | | 3.45 | | 3.35 |

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

3.8 Conclusiones

Luego de revisado el entorno en el que se encuentra el distrito de Santa Rosa, se observa que el Perú es un país en crecimiento y con buenas expectativas de desarrollo para los siguientes años. Así también, el país viene atravesando el fenómeno del “bono demográfico” en la que la mayoría de su población estará en la edad productiva, contando además con una gran variedad de materias primas y una industria extractiva creciente. Dichas ventajas le generarán una situación de desarrollo urbano a la ciudad de Lima, expandiéndose también a las provincias. En contraposición a lo anterior, el Perú viene manteniendo un bajo nivel de educación, innovación y desarrollo del nivel de vida, sumando a esto su exposición a desastres naturales como el fenómeno de El Niño, tsunamis y la contaminación por descargada del río Chillón.

Se observa que el distrito de Santa Rosa tiene una gran oportunidad de aprovechar este crecimiento del Perú y de Lima, llegando a ofrecer a una población cada vez más exigente una alternativa de experiencia de residencia que vaya de acuerdo con su desarrollo y las tendencias ecológicas que cada día se van asentando más en la mentalidad de los limeños.

El análisis externo realizado para el distrito de Santa Rosa nos permite detectar las oportunidades y amenazas, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector. Entre las oportunidades detectadas está el desarrollo sostenido que viene experimentando el Perú, el cual viene impulsando el desarrollo urbano de la ciudad de Lima Metropolitana, generando oportunidades relacionadas a los espacios urbanos y de ocio para una ciudad que está en constante expansión. Otra oportunidad se presenta por la evolución del consumidor y de su necesidad de contar con espacios de esparcimiento y espacios urbanos alejados del ajetreo de la ciudad, aunque con rápido acceso a los centros comerciales y a su trabajo. El boom gastronómico y del turismo interno y externo también origina consumidores en busca de lugares de esparcimiento y de deportes de aventura. Aprovechar estas

oportunidades llevará a poner en valor los recursos naturales con los que cuenta el distrito: (a) paisajes, (b) playas, (c) humedales, (d) su ubicación, y (e) su clima a fin de que sean atractivos para atraer a los visitantes, residentes e inversionistas a este distrito.

Las amenazas que se detectan para que el distrito pierda su atractivo y no atraiga inversión privada, visitantes y residentes son (a) la carencia de infraestructura de los servicios de agua, desagüe y alumbrado público que se requieren para los desarrollos urbanos; (b) los problemas de acceso a los núcleos urbanos del Cono Norte; (c) los desastres naturales relacionados con la cercanía al mar; (d) la escasa normativa de seguridad para las construcciones y (e) la inseguridad ciudadana en el distrito, que debería ser uno de los pilares de la oferta de valor.

El distrito de Santa Rosa está posicionado favorablemente frente a sus competidores. Su ubicación a las afueras de Lima con vías de acceso rápidas, sus atractivos naturales y su disponibilidad de terrenos ubican a este distrito con ventaja para desarrollar sistemas urbanos periféricos a la ciudad de Lima Metropolitana, ofreciendo de esta manera una propuesta muy atractiva para inversionistas y visitantes del distrito.

Los factores críticos de éxito detectados para los distritos que apuntan a liderar desarrollos urbanos y de ocio, son (a) mantener un nivel alto de seguridad ciudadana, (b) contar con disponibilidad de servicios básicos tales como agua, desagüe y electricidad, (c) rápido acceso a núcleos urbanos, (d) disponibilidad de terrenos y paisajes atractivos, y (e) legislación favorable para la inversión.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Continuando con el desarrollo del modelo secuencial del proceso estratégico, se realiza el análisis interno o evaluación interna. Este análisis está enfocado a encontrar estrategias que ayuden a capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2008). Este análisis permite identificar las competencias distintivas que son las fortalezas del distrito. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventajas de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para superar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2008). Se analiza al distrito de Santa Rosa dentro de las siete dimensiones del análisis AMOFHIT.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia del distrito de Santa Rosa está a cargo del gobierno local. La alcaldía es el órgano ejecutor del gobierno local, donde el alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa (Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades). La administración municipal está integrada por los funcionarios, servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicio para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo a sus necesidades y presupuesto (Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades).

La Municipalidad de Santa Rosa está organizada de acuerdo a los lineamientos descritos en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad MOF 2009 (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2009a) y el Reglamento de Organización y Funciones ROF 2009 (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2009c), los cuales describen las funciones de cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica de la municipalidad. En esta estructura orgánica se distinguen las autoridades elegidas en elecciones universales cada cuatro años, siendo estos los alcaldes, regidores y los

funcionarios públicos que trabajan para la municipalidad de acuerdo a diversos tipos de contratos. El organigrama está orientado para que la municipalidad atienda las funciones que tienen encomendada en la Ley 27972 de Municipalidades, poniéndole énfasis a las tareas operativas tal como se observa al contar solo con una oficina de proyectos de inversión (ver Figura 16).



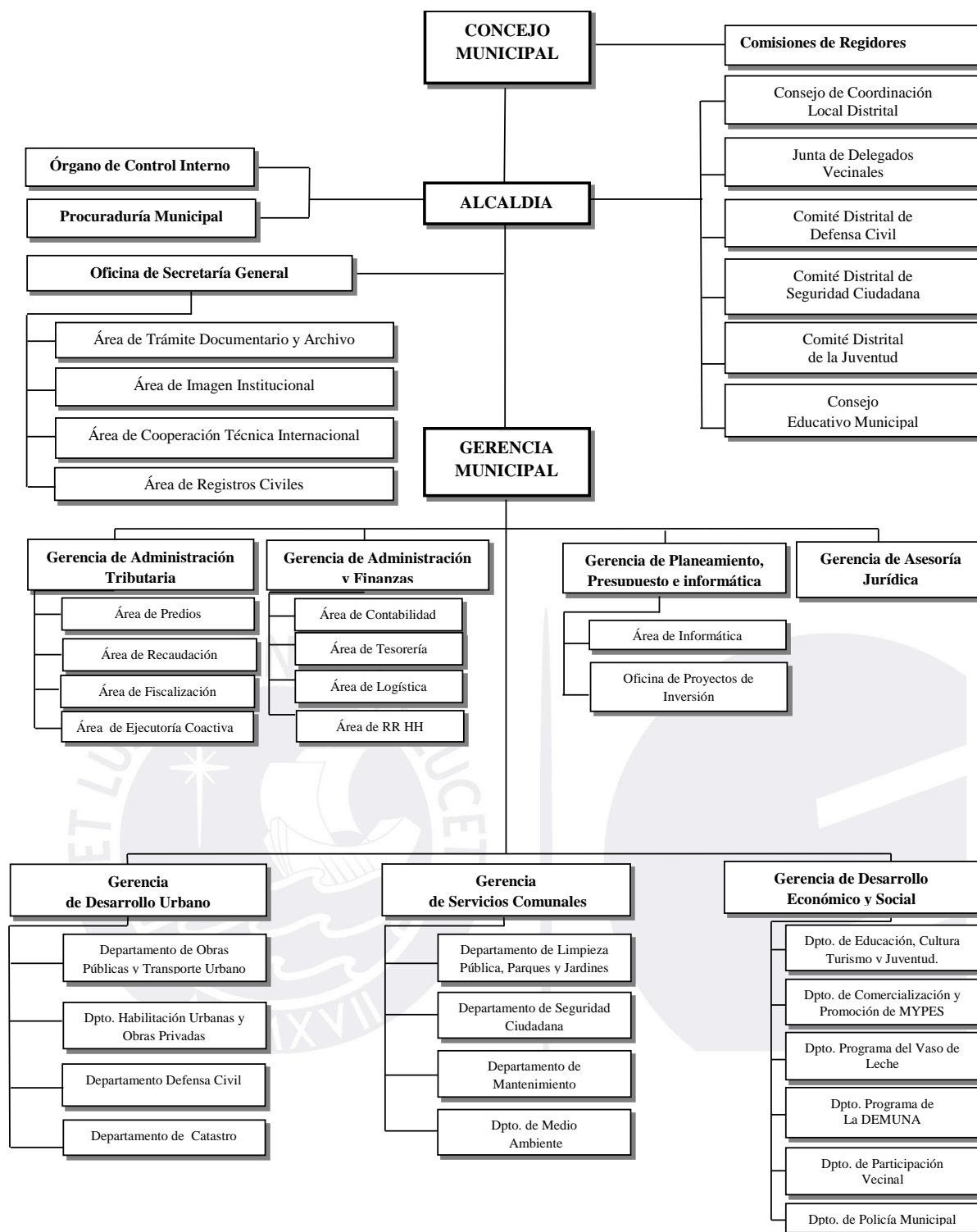


Figura 16. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa. Tomado del “Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa”, por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2009a. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/transparencia/pm_transparencia.asp?id_entidad=10116&id_tema=5

A continuación en la Tabla 19 se presentan a las autoridades del distrito de Santa Rosa elegidas en las Elecciones Municipales Distritales del 2010 y que estarán vigentes hasta el año 2014.

Tabla 19

Autoridades del Distrito de Santa Rosa

| | | |
|------------------------------------|---------|--------------------------------|
| Pablo Chegni Melgarejo | Alcalde | Siempre Unidos |
| Jean Alexander Villanueva Palacios | Regidor | Siempre Unidos |
| Magda Narcisa Samán Maraví | Regidor | Siempre Unidos |
| Teresa Victoria Vidalón Butrón | Regidor | Siempre Unidos |
| Samuel Ángel Tejada Falcón | Regidor | Siempre Unidos |
| Enerita Cavero Samamé | Regidor | Partido Democrático Somos Perú |

Nota. Tomado de “Título del Capítulo”, por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), 2013a. Recuperado de <http://www.jne.gob.pe/>

El alcalde fue reelegido para un nuevo periodo que va del 2011 al 2014, siendo su anterior periodo del 2007 al 2010. Su educación es de nivel secundario y es dueño de una ferretería en el distrito. Los regidores en su mayoría son jóvenes que cuentan con nivel de educación técnica y universitaria no concluida (JNE, 2013b).

La municipalidad cuenta con misión y visión formuladas y publicadas tanto en su portal institucional como en su Reglamento de Organización y Funciones (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2009c), encontrándose diferencias en su enunciado entre lo publicado en la página *web* y en su Reglamento de Organización y Funciones. El distrito no cuenta con plan estratégico de acuerdo a la misión propuesta. La asignación de presupuesto a proyectos se realiza mediante el Plan de Desarrollo Concertado, el cual tiene un horizonte de tiempo del periodo 2008 al periodo 2017. En este plan de desarrollo se busca priorizar las necesidades de inversión del distrito en las siete líneas estratégicas que se tienen definidas. Los proyectos priorizados serán considerados en el presupuesto participativo de la municipalidad.

Según el Plan de Desarrollo Concertado de Santa Rosa (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2010), las siete líneas estratégicas son (a) seguridad y participación ciudadana,

(b) limpieza y medio ambiente, (c) salud, educación y cultura, (d) desarrollo socio económico, (e) desarrollo urbano, (f) gestión institucional y servicios al ciudadano, y (g) gestión de la política estratégica.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El *marketing*, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización (D'Alessio, 2008), se encuentra poco desarrollada en el distrito de Santa Rosa. La denominación de “balneario” del distrito es la más posicionada entre los pobladores de Lima y del país, y Santa Rosa no es vista como un distrito sino como un balneario aunque solo el 5 % de la población habita esta zona, según las declaraciones de su alcalde Pablo Chegni (Andina, 2012a).

Las ciudades compiten a nivel regional, nacional e internacional para atraer a un mayor número de visitantes, residentes y de mayores flujos de inversión. Deben crear y mantener una imagen de marca distintiva lo suficientemente firme (PWC, 2006). En el caso del distrito de Santa Rosa no se tiene una imagen de marca sólida que la posicione como un distrito atractivo para sus visitantes en el país. En Internet lo que se muestra del distrito son reportajes e informes que muestran a Santa Rosa como un distrito abandonado, con muchas carencias y problemas por resolver.

Al crear una imagen de marca, una ciudad debe de ser consciente de la forma como el mundo la ve, cuáles son las cualidades culturales que parecen tener y qué estilo de vida se asocian a la ciudad (PWC, 2006). En el caso de Santa Rosa, la poca información que hay en Internet no apoya a la construcción de una imagen de marca atractiva del distrito y del país.

Las ciudades actuales compiten por el posicionamiento y el atractivo mediante una marca urbana estratégica, necesitando encontrar la manera de ser únicas y de desarrollar un perfil interesante que las sitúe en la primera línea. Para ello hay que crear valores de

diferenciación de la competencia. Las ciudades buscarán atraer a un mayor número de personas, empresas y acontecimientos favorables a ellas, lo que en conjunto hará que la ciudad tenga un futuro próspero (PWC, 2006). En Santa Rosa se cuenta con las siguientes cualidades, instituciones y actitudes: (a) puntos de referencia físicos: Iglesia construida con material reciclado; (b) entidades culturales, equipo deportivo: Club la Unión; y (c) naturaleza entorno clima: Playa Chica y Playa Grande, Islas Gemelas y humedales.

Existe la tendencia de las ciudades de optar por una imagen de marca que resalte la calidad de vida que ofrece la ciudad, como es un entorno limpio, seguro y con los espacios verdes necesarios (PWC, 2006) algo en que el distrito de Santa Rosa tiene potencial por su distancia de Lima Metropolitana, por sus humedales naturales y porque cuenta con un núcleo urbano ordenado. No obstante, no se puede descartar la susceptibilidad que tiene este distrito de sufrir por el crecimiento no regulado de asentamientos humanos que se vienen creando en su interior y que tienen un crecimiento desordenado, con carencia de servicios básicos y de seguridad.

La municipalidad cuenta con el Portal de la Municipalidad de Santa Rosa, dentro del Portal del Estado Peruano. Este portal es el rostro que da a la comunidad y a sus potenciales visitantes que lo utilizarán como medio de información, siendo una de sus principales herramientas de *marketing* del distrito y la creación de una marca distrito de Santa Rosa. Este portal no se encuentra terminado, y solo cuenta con información básica de la municipalidad, sus autoridades, organigrama, misión, visión y tributos. Se observa, además, numerosos enlaces que no están habilitados y la información en algunos casos no está actualizada como, por ejemplo, la de población que solo está actualizada hasta el año 2005. En el portal se muestra también información de las actividades que realiza la municipalidad para el bienestar de su comunidad.

La información virtual de los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad son los siguientes: (a) buzón de contacto con la municipalidad, (b) información del marco legal que rige el Gobierno municipal, (c) organigrama de la municipalidad, (d) información de contrataciones y presupuestos, y (e) información tributaria y de trámites (Portal de la Municipalidad de Santa Rosa, 2013).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad (D'Alessio, 2008). En el distrito de Santa Rosa se cuenta con áreas diferenciadas en las operaciones de la municipalidad, la cual está enfocada en dar soporte a la comunidad, en otorgar permisos, autorizaciones que se requieran, así como de definir las políticas de uso de los recursos comunales en la municipalidad. Otra de las áreas de operaciones de la municipalidad es la de brindar la infraestructura necesaria que facilite el desarrollo de su comunidad y las actividades productivas que se desarrollan en ella. Todas las ciudades se enfrentan al problema de que su infraestructura responda al rápido desarrollo de las necesidades de sus habitantes y empresas. El transporte y la vivienda son dos temas acuciantes para muchas de ellas (PWC, 2006) y a esto se le suma la necesidad de servicios básicos que no están disponibles para gran parte de su población.

Las operaciones de la municipalidad de Santa Rosa están reglamentadas por el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). Según el Servicio de Administración Tributaria (SUNAT, 2013), el TUPA orienta a los contribuyentes en los procedimientos para las gestiones municipales como: (a) autorización de espectáculos públicos no deportivos, (b) expedición de partidas de nacimiento, (c) licencias de apertura de establecimientos, y (d) autorización de anuncios publicitarios entre otros. Mediante el TUPA se permite simplificar los procesos y ordenarlos de manera que se puedan realizar dentro de un marco legal

uniforme para todos los ciudadanos del distrito. En el TUPA, además, se describe el tipo de trámite, el marco legal vigente, el costo del trámite, los requisitos que se debe de cumplir y la fecha máxima en que debe ser resuelta la solicitud. Con el uso del TUPA, el distrito de Santa Rosa ordena la realización de gestiones en la municipalidad, permitiendo que los pobladores conozcan de anticipado los requisitos y los tiempos que toman las gestiones municipales.

Entre los problemas que afectan al distrito de Santa Rosa en cuanto a infraestructura se encuentran los de habilitación urbana en los asentamientos humanos que se establecen en las zonas periféricas del distrito. Los pobladores de estos asentamientos humanos que no pueden conseguir títulos de propiedad (requisito indispensable para poder realizar los trámites sobre los terrenos en que viven), son imposibilitados de obtener los servicios básicos de agua desagüe y de energía eléctrica. Este tema se agrava porque no se cuenta con un plan catastral completo del distrito. La Municipalidad del distrito de Santa Rosa, aprobó en el año 2007, una ordenanza municipal en que se establece un reajuste integral de la zonificación de suelos en el distrito de Santa Rosa. Asimismo, se aprobó el plano de zonificación de los usos de suelos, planos de alturas de edificación, etc. (Instituto Peruano de Derecho Urbanístico, 2007). El plan catastral que se tiene incluye solo las zonas adecuadamente habilitadas del balneario, descuidando totalmente las zonas de los asentamientos humanos, las cuales representan más del 90 % de la población permanente del distrito. Otro punto que dificulta la entrega de títulos de propiedad es si el predio se encuentra en situación de riesgo, esto porque existen asentamientos humanos que se encuentran en zonas de riesgo por su cercanía a las playas. Este punto debe de ser considerado para que mediante obras, se baje el riesgo de alto a riesgo medio del predio, y sea posible la titulación del mismo.

El distrito de Santa Rosa tiene dos realidades con diferencias muy marcadas. (a) la zona del Country Club Balneario que cuenta con pistas en buen estado, las calles ordenadas y con los servicios de agua y desagüe, electricidad y alumbrado público. En esta zona se

encuentran las playas, la comisaría y la alcaldía. Es poblada de manera estacional, durante los meses de verano que llegan gran cantidad de veraneantes y alquilan las casas de playa o visitan las playas desde Lima; (b) la zona de la Asociación de Vivienda Santa Rosa, Urbanización Coovitiomar, que cuenta con parte de los servicios básicos; y (c) las zonas de los asentamientos humanos como La Arboleda, Las Brisas, Campamento, Profam y Adesep que no cuentan con estos servicios y que se constituyeron como invasiones. Estas zonas crecen de manera desordenada y no cuentan con títulos de propiedad que les permitan mejorar sus condiciones de salubridad, siendo uno de sus principales problemas el tráfico de los terrenos hechas por mafias que promueven las invasiones, el empadronamiento de la población y la obtención del documento nacional de identidad (DNI) para que puedan tener predominio en las elecciones.

En el distrito de Santa Rosa se está planeando la construcción de conjuntos habitacionales en lo que antes era el autódromo, lo que incrementaría la población del distrito de manera ordenada y con los servicios básicos saneados. Según el estudio nacional del consumidor elaborado por la consultora Arellano Marketing, el 19.4 % de limeños prefieren comprar terrenos en la zona norte de la capital antes que un departamento (“El 39% de limeños busca una vivienda en la periferia”, 2012). También se está iniciando la oferta de lotes para su uso como vivienda por urbanizadoras, lo que también permite el orden del crecimiento urbano. La municipalidad de Santa Rosa no cuenta con un plan vial que sea el que defina las principales pistas en el distrito, plan que puede ayudar al crecimiento urbano ordenado permitiendo prestar un adecuado servicio de transporte público.

En cuanto a la actividad económica, en el distrito de Santa Rosa se albergan grupos de actividades claramente diferenciados como son: (a) actividades turísticas de temporada, la cual en verano trae un flujo de personas que tienen casas de playa en el distrito o veraneantes que visitan el distrito de manera puntual. En esta actividad se encuentran los clubes de playa

y las casas de playa para veraneantes en el balneario de Santa Rosa y la actividad económica alrededor de los veraneantes; (b) actividades de recreación y ocio, las cuales vienen dadas por la presencia del “Kartodromo” y el “Autódromo” de Santa Rosa, los cuales están en proceso de desactivación; y (c) actividades individuales de los pobladores del distrito que en su mayoría laboran fuera del distrito y requieren medios de transporte para trasladarse a sus centros de trabajo.

La municipalidad de Lima Metropolitana, en conjunto con la municipalidad de Santa Rosa, tienen proyectado la implementación de un Hospital de la Solidaridad, este hospital seguiría el modelo de inversión público privada que siguen los hospitales administrados por el Sistema Metropolitano de la Solidaridad (SISOL), entidad que administra los hospitales de la solidaridad (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2011a).

Con respecto al servicio de agua potable y alcantarillado, Sedapal tiene planificado para el año 2013 el inicio de los proyectos de mejora del servicio de agua y alcantarillado de Santa Rosa, que contempla la construcción de una planta de tratamiento de aguas servidas así como la instalación de los sistemas de agua potable y alcantarillado para la Asociación Pro Vivienda Profam Perú, contando para esto con un financiamiento de S/. 1'200,000. La ejecución de las obras demandará un plazo de entre dos a tres años (Andina, 2013).

El distrito de Santa Rosa forma parte de la mancomunidad de Lima Norte, compuesta por Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón, Independencia y Santa Rosa. Dichas mancomunidades tienen la finalidad de llevar a cabo prestaciones conjuntas o de servicios y la ejecución de obras (Ley 29029, Ley de la Mancomunidad Municipal). Entre las principales ventajas que origina la conformación de una mancomunidad municipal se encuentra la posibilidad de que los integrantes tengan mayores capacidades económicas y técnicas para poder realizar una acción común, además de aprovechar conjuntamente sus potencialidades, como son los recursos naturales y turísticos que cada distrito posee. Es importante para el

distrito la existencia de construcciones de gran infraestructura en el resto de los distritos que conforman la mancomunidad, debido a que existirá un financiamiento común de los municipios integrantes de la mancomunidad para una uniformidad en infraestructuras.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2008). Todas las ciudades sienten la presión de hacer más con menos y de encontrar nuevas fuentes de ingresos. Las asociaciones con el sector privado y la subcontratación de determinados servicios, son cada vez más habituales. Las ciudades deben encontrar la manera de aprovechar los riesgos compartidos y las ventajas financieras que les ofrece el sector privado (PWC, 2006).

Dentro del portal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, se encuentra información presupuestal hasta el segundo trimestre del 2012, donde figura información sobre ingresos y gastos de la entidad, siendo las principales fuentes de ingresos las provenientes del financiamiento como son (a) recursos ordinarios: fondos provenientes del tesoro público que financian una unidad ejecutora; (b) recursos directamente recaudados: fondos generados por la propia unidad ejecutora (alquiler o venta de bienes, tasas, servicios, etc.); y (c) recursos determinados: fondos provenientes de las aportaciones previsionales de trabajadores y empleadores, los mismos que se dividen a su vez en (a) fondos de compensación municipal, que son los ingresos generados por los tributos especiales a favor de las municipalidades (impuestos de promoción municipal, al rodaje, a las embarcaciones de recreo); (b) impuestos municipales, que son fondos provenientes de los tributos a las municipalidades; y (c) canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, que son fondos provenientes de la

cesión de derechos para el uso y exploración de bienes del Estado (recursos naturales, bienes materiales, espacio aéreo y marítimo, etc.).

El distrito de Santa Rosa cuenta con un presupuesto para el 2012 de S/. 5'925,997 en su presupuesto modificado. Al cierre del segundo trimestre del año 2012, la ejecución del presupuesto ascendía al 41.05 % del total. El presupuesto para el 2011 fue de S/. 6'479,667 y la ejecución del presupuesto en el 2011 fue del 79.73 % (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012b). Esta situación evidencia una falta de gestión para el aprovechamiento del presupuesto institucional.

Una de las inversiones de gran magnitud aprobadas a finales del 2012 fue el Acuerdo N° 045-2012-MDSR que declara de interés la propuesta de iniciativa privada denominada "Habilitación Urbana y Construcción de Viviendas en la Urbanización las Lomas del Autódromo", siendo el objeto del proyecto el diseño, construcción, financiamiento, operación y comercialización de departamentos. El terreno destinado para dicho proyecto se encuentra ubicado en el distrito de Santa Rosa, específicamente en la Av. Alejandro Bertello y tiene un área de 371,338.78 m². El monto referencial de la inversión total del proyecto asciende a S/.132'253,336.23, sin considerar el IGV (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2012a)

El cronograma tentativo de la inversión en infraestructura del proyecto de habilitación urbana se aprecia en la Tabla 20.

Tabla 20

Cronograma Tentativo del Proyecto de Inversión del Acuerdo N° 045-2012-MDSR

| Inversiones (S/.) Montos No Inc. IGV | Total | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Terreno | 7,776,347 | 2,332,904 | 2,332,904 | 1,555,269 | 1,555,269 |
| Gastos Pre-operativos | 6,447,887 | 1,934,366 | 1,934,366 | 1,289,577 | 1,289,577 |
| Habilitación | 13,834,391 | 4,150,317 | 4,150,317 | 2,766,878 | 2,766,878 |
| Construcción de viviendas | 95,451,815 | 28,635,545 | 28,635,545 | 19,090,363 | 19,090,363 |
| Gastos Generales | 8,742,896 | 2,622,869 | 2,622,869 | 1,748,579 | 1,748,579 |
| Total Inversiones | 132,253,336 | 39,676,001 | 39,676,001 | 26,450,666 | 26,450,666 |

Nota. Tomado del "Acuerdo de Concejo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa N° 045-2012-MDSR", por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2012a. Recuperado de <http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/2012-22-11/22-11-2012.PDF>

Esta fuerte inversión tendrá entre los principales objetivos: (a) la construcción de 235 edificios de tres pisos de altura; (b) obtener un total de 2,604 departamentos, de 71.50 m²; (c) habilitación urbana; (d) la transferencia al sector privado de la propiedad de un activo, (e) la construcción de viviendas, las cuales reducirán el déficit de viviendas en la zona; y (f) contribuir al desarrollo económico y social del distrito de Santa Rosa pues, el desarrollo del proyecto genera y mejora las condiciones de vida de sus pobladores con la construcción de viviendas decorosas y con la generación y oferta de empleos durante la etapa de ejecución.

A nivel de centros de recreación, la Municipalidad de Lima tiene planificado la construcción de parques zonales, siendo uno de los distritos beneficiados Santa Rosa, en el que se construirá el “Parque Zonal Santa Rosa”. Las obras de construcción fueron planificadas para iniciar en el año 2013 y ser entregadas en el año 2014. Este parque zonal está destinado a ser un espacio público de recreación y cultura. El monto de inversión del parque zonal de Santa Rosa asciende a 34.5 millones de soles (León, 2013).

Con respecto al turismo y desarrollo económico local, La municipalidad de Lima Metropolitana planea la ejecución de los proyectos de instalación de un centro interdistrital de servicios empresariales y de desarrollo de capacidades emprendedoras en Lima Metropolitana mediante la implementación de seis centros de servicios en los distritos de Lima Norte: Ancón, Puente Piedra, Carabayllo, Comas, Independencia y Santa Rosa. Este proyecto tendría una inversión S/. 1'500,000. También se tiene planificado la ejecución del proyecto del circuito turístico monumental y recreativo de Lima Norte que en el caso de Santa Rosa tiene previsto el mejoramiento de Playa Chica que incluye el pavimento, adoquinado, bancas, carteles y acabados de piedra laja hasta por un valor aproximado de S/.1'000,000 (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2011a).

Santa Rosa como distrito de Lima Metropolitana cuenta con diversas fuentes de financiamiento para sus proyectos y obras, entre ellas encontramos (a) el presupuesto

asignado a la Municipalidad de Lima Metropolitana, y (b) sus recursos propios recaudados. Los pesos de estas fuentes de financiamiento varían a comparación con otros distritos de Lima. Las diferencias en la estructura de gobierno, el sistema financiero de cada país y el flujo de ingresos disponibles, crean fuertes divergencias en la estructura financiera de cada ciudad (PWC, 2006).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el 2009 el distrito de Santa Rosa contaba con 10,903 habitantes los cuales en su mayoría vivían en los asentamientos humanos que se instalaron en la periferia del distrito. Su índice de desarrollo humano medido por la Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009), ubica a Santa Rosa en el puesto 33 de entre 49 distritos de Lima. El ingreso medio por habitante es S/. 484.4 el cual no incluye a los dueños de las viviendas de playa quienes son habitantes temporales.

Puntos resaltantes de la población del distrito son el índice de alfabetismo que alcanza el 98.41 % y el índice de escolaridad con un 91.81 %, datos comparables con los mismos indicadores de los 10 distritos con mayor índice de desarrollo humano de Lima (PNUD, 2009). La PEA del distrito es 45.1 %, esta población en su mayoría trabaja en labores fuera del distrito requiriendo medios de transporte para desplazarse de sus hogares a sus centros de labores. Según el Plan de Gobierno del Distrito de Santa Rosa 2010-2014, Siempre Unidos, el nivel educativo de la población permanente del distrito, en su mayoría es de nivel secundario o técnico (Municipalidad Distrital de Santa Rosa, 2009b) (ver Tabla 21).

Tabla 21

Lima Metropolitana: Índice de Desarrollo Humano Distrital 2007

| Provincia | Distrito | Población | Índice de Desarrollo Humano | | | Esperanza de vida al nacer | | | Alfabetismo | | | Escolaridad | | | Logro educativo | | | Ingreso familiar per cápita mes | | | | |
|-----------|-------------|------------|-----------------------------|-----|--------|----------------------------|----|-------|-------------|-----|-------|-------------|-----|-------|-----------------|-----|-------|---------------------------------|-----|-------|----|----|
| | | | ranking | | IDH | ranking | | años | ranking | | % | ranking | | % | ranking | | S/. | ranking | | | | |
| | | | habitantes | LM | | N | LM | | N | LM | | N | LM | | N | LM | | N | LM | N | | |
| | Perú | 27,428,615 | - | - | 0,6234 | - | - | 73,07 | - | - | 92,86 | - | - | 85,71 | - | - | 90,48 | - | - | 374,1 | - | - |
| | Lima | 8,482,619 | - | - | 0,6845 | - | - | 76,05 | - | - | 98,20 | - | - | 89,23 | - | - | 95,21 | - | - | 552,1 | - | - |
| Callao | La Punta | 4,370 | 48 | 914 | 0,7483 | 3 | 3 | 76,53 | 1 | 5 | 99,78 | 1 | 1 | 93,72 | 3 | 30 | 97,76 | 2 | 3 | 878,6 | 3 | 3 |
| Lima | Chorrillos | 266,977 | 12 | 13 | 0,6848 | 25 | 31 | 75,76 | 34 | 78 | 98,10 | 27 | 68 | 89,58 | 25 | 431 | 95,26 | 27 | 70 | 563,0 | 23 | 30 |
| Lima | Santa Rosa | 10,093 | 43 | 447 | 0,6745 | 33 | 42 | 75,63 | 46 | 101 | 98,41 | 23 | 48 | 91,81 | 12 | 134 | 96,21 | 16 | 28 | 484,4 | 36 | 47 |
| Lima | Ancón | 33,367 | 41 | 147 | 0,6703 | 35 | 46 | 75,56 | 48 | 118 | 97,84 | 33 | 90 | 89,36 | 27 | 473 | 95,02 | 31 | 95 | 485,6 | 35 | 46 |
| Lima | Cieneguilla | 26,725 | 42 | 187 | 0,6609 | 46 | 66 | 75,60 | 47 | 113 | 95,94 | 49 | 251 | 87,70 | 46 | 700 | 93,19 | 49 | 240 | 463,5 | 42 | 60 |

Nota. Adaptado de “Aproximación al Índice de Desarrollo Humano Perú 2009”, por H. Blalock, 2009. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaribbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>
LM es Ranking entre los distritos de Lima Metropolitana, N es Nacional.

Finalmente, dentro del portal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, se tienen las funciones definidas con respecto al área de recursos humanos, que se encuentran dentro del área de administración y finanzas de acuerdo a su organigrama, las cuales son (a) desarrollar actividades tendentes a conocer los problemas personales y familiares del personal de la municipalidad, orientando en la solución de los mismos; (b) realizar gestiones para la inscripción en el Seguro Social de Salud (ESSALUD) del personal de la municipalidad y la actualización de datos para su atención; (c) realizar visitas domiciliarias a los trabajadores de la municipalidad; (d) realizar constataciones de descansos médicos; (e) mantener actualizadas las fichas sociales de los trabajadores de la municipalidad; (f) promover las actividades de capacitación para todo el personal de la municipalidad con el jefe de recursos humanos; (g) efectuar eventos sociales que permitan la integración del personal de la municipalidad; y (h) las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas por el jefe de recursos humanos, acorde a la Ley Orgánica de Municipalidades.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

A pesar de ser un distrito pequeño, los sistemas de información con que cuenta la municipalidad de Santa Rosa son mínimos. Se cuenta con una red en el local de la municipalidad pero que no está interconectada con otras municipalidades, no se cuenta con servidores de correo electrónico propio para su comunicación interna, no se cuenta con un portal que brinde atención en línea de los requerimientos de la población ni la capacidad de realizar pagos mediante convenio con bancos.

Referente a las bases de información, los trámites se realizan de manera manual, llenando formularios los cuales son volcados a bases de datos en computadoras que no cuentan con políticas de respaldo periódico. No se cuenta con información actualizada del distrito, ni censos de población o catastro que apoye a la toma de decisiones. La

comunicación de la municipalidad con la población se realiza mediante afiches y pizarrones, no llegando a aquellos que viven en los asentamientos humanos. Se dispone del portal de la municipalidad como medio de comunicación para la población, pero por los bajos recursos económicos, este portal no es visitado por los pobladores de Santa Rosa.

El nivel de titulación de los terrenos es bajo en el distrito. Este problema se da en gran medida en los asentamientos humanos donde se encuentra el mayor porcentaje de la población. Las pistas y veredas que son las vías de comunicación para la población están en mal estado y son casi inexistentes en las zonas de los asentamientos humanos, donde la población tiene que caminar largos tramos para poder conseguir un medio de transporte público. El sistema de transporte público es muy antiguo y presta servicio insuficiente. Únicamente durante la temporada de verano el transporte público es más fluido.

Las pistas en el balneario de Santa Rosa cuentan con mantenimiento y están en buen estado, sin embargo, su red no es continua en todo el distrito. Las pistas que conectan Playa Chica y el Club la Unión se encuentran bien conservadas, mientras que la pista que va a Playa Grande es trocha carrozable, estando también las pistas que conectan con el resto de las urbanizaciones en mal estado. No se cuenta con un plan vial del distrito por lo cual el crecimiento de la red vial es desordenado y sigue al crecimiento urbano, el cual se realiza alrededor de las vías principales. Como proyecto está el anuncio de la alcaldesa de Lima, Susana Villarán, de la construcción y rehabilitación del circuito vial alternativo de la Panamericana Norte entre los distritos de Puente Piedra y Santa Rosa (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2011).

El distrito cuenta con un sistema de radio troncalizado que comunica a las autoridades del distrito, a los funcionarios, trabajadores y a la policía. Este sistema de radio cuenta con comunicación ilimitada y es pagada anualmente mediante licitación. No se cuenta con sistema de cámaras o de semáforos en el distrito. El distrito cuenta, no obstante, con señal de

celular en toda su extensión, se dispone de redes de telefonía fija en una parte limitada del distrito y la televisión por pago llega en forma de televisión satelital.

Se considera como objetivo dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, sobre todo a las de información y comunicaciones, en colaboración con el sector privado. En una sociedad altamente interconectada como la actual, mientras más conexión se tenga con el exterior, será más fácil obtener recursos para financiar el desarrollo y crear puestos de trabajo de calidad. El desarrollo está relacionado al acceso a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) pues estas generan beneficios económicos y sociales. La construcción de la Sociedad de la Información es el gran desafío, según la Declaración de Principios de la Cumbre Mundial para la Sociedad de la Información (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2004).

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010), en los últimos años se ha logrado un importante crecimiento en el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a nivel nacional. A pesar de ello, aparecen disparidades si se desagrega la información. Si bien el acceso a Internet ha aumentado en todas las áreas geográficas en la última década, todavía es grande la brecha entre el área urbana (18.9 %) y rural (0.3 %). De igual modo sucede si se compara el acceso a Internet en Lima Metropolitana (27.8 %) con el resto del país (7.8 %). En cuanto a la penetración de la telefonía fija en el Perú llega solo al 29.9 %, siendo el 55.7 % los hogares que cuentan con este servicio en Lima Metropolitana (“Penetración de telefonía fija apenas llega a 29.9%.”, 2011).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El distrito de Santa Rosa cuenta con poca tecnología que apoye su desarrollo, teniendo solo cuatro colegios que son insuficientes para la población. Además posee una posta médica que no se encuentra abastecida adecuadamente, careciendo también de instituciones de

educación superior como institutos o universidades. No se cuenta, además, con institutos de investigación o instituciones que fomenten el desarrollo o la investigación en el distrito.

La municipalidad es la única institución que impulsa talleres para los vecinos y así promueve su participación en las decisiones del distrito. No hay presencia de Organismos No Gubernamentales (ONG) que estén trabajando en los asentamientos humanos, como tampoco de instituciones que velen por el desarrollo del potencial turístico del distrito.

La Municipalidad de Lima dentro de sus proyectos está considerando la hermandad de humedales entre los Pantanos de Villa y el humedal de Santa Rosa para que este último se pueda conservar como una zona de reserva ecológica.

Con respecto a la limpieza de las aguas, en Santa Rosa se realizó la Campaña de Limpieza Internacional de Costas y Riberas-Perú 2011. El éxito de la limpieza de la playa fue gracias a los patrocinadores siendo en su mayoría empresas privadas: Corporación Coca Cola Company, DP World, REPSOL y YPF. Gracias a su colaboración se contó con la logística y protección necesaria, dotándoles a las personas que participaron en la campaña; bolsas, polos, chalecos, bebidas, lapiceros, hojas, etc. Esta campaña de Limpieza se realiza todos los años, siendo el día principal el tercer sábado de septiembre, fecha en la que se celebra el día de la limpieza de playas en todo el mundo, promovido por *The Ocean Conservancy*. En el Perú, como parte de la Campaña VIDA se continúa con jornadas de limpieza hasta la primera semana de noviembre (Campaña de Limpieza Internacional de Costas y Riberas - Perú 2012, 2012).

Con la participación de las autoridades y organizaciones sociales del distrito de Santa Rosa, el viernes 25 de marzo de 2011, en el salón de usos múltiples de la municipalidad, se llevó a cabo la ceremonia de juramentación e instalación del nuevo comité de seguridad ciudadana, sin embargo dentro del portal de la municipalidad se tiene identificado en la

sección organigrama al Comité Distrital de Seguridad Ciudadana y Departamento de Seguridad Ciudadana, ambos no presentan información.

Ancón y Santa Rosa tienen una característica común en el tema de inseguridad por la menor densidad urbana. Sin embargo, en los últimos años viene tomando preponderancia la violencia y el chantaje que ejercen grupos de trabajadores de construcción civil al presionar por puestos de trabajo en obras de construcción civil (Agenda de Desarrollo de Lima Norte, 2012).

Por otro lado, el Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) aproximadamente US\$380'000,000, cifra que representa únicamente el 0.15 % de su producto bruto interno (PBI), informó la Cámara de Comercio de Lima [CCL] (“CCL: Pobreza en el Perú se reduciría a 27% en el 2012”, 2012). Según la CCL, la enorme distancia del Perú frente a las economías del primer mundo se explica porque aún no se consolidan en el país las condiciones e incentivos para impulsar la inversión en I+D, tales como mecanismos de financiamiento, adecuada dotación de infraestructura y recursos humanos calificados, fortaleza institucional en la normatividad de protección de la propiedad intelectual, existencia de clúster, entre otros.

Se puede considerar que el Estado peruano no ha tenido, hasta el momento, la convicción necesaria para crear tales condiciones, reflejándose en la baja propensión del sector empresarial a desarrollar actividades vinculadas con la innovación toda vez que solo el 2 % de las empresas en el Perú destinan sus recursos a I+D (Andina, 2012b).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Realizado el análisis AMOFHIT, se toman las principales fortalezas y debilidades identificadas para construir la matriz de evaluación de factores internos, en la que se identifican las fortalezas y debilidades, las cuales están bajo el control de la municipalidad distrital de Santa Rosa.

La matriz de evaluación de factores internos del distrito de Santa Rosa está representada en la Tabla 22, cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 8 debilidades. El valor 2.52 indica un distrito ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor promedio la organización debe aprovechar mejor sus fortalezas y neutralizar sus debilidades (ver Tabla 22).

Tabla 22

Santa Rosa: Matriz Evaluación de Factores Internos

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACION |
|---------------------------------|--|-------------|-------|-------------|
| Nº Fortalezas | | | | |
| 1 | Existencia de grandes terrenos con potencial urbano | 0.13 | 4 | 0.52 |
| 2 | Cercanía al polo de desarrollo urbano del Cono Norte de Lima | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Existencia de playas, humedales y paisajes naturales de alta calidad | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4 | Medio ambiente con baja contaminación ambiental y sonora | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 5 | Afluencia turística en temporada de verano | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 6 | Ingreso al área del balneario centralizado | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | | 0.54 | | 1.86 |
| Nº Debilidades | | | | |
| 1 | Carencia de un plan actualizado de desarrollo urbano y de una política estructurada de planificación urbana | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 2 | Falta de titulación de los propietarios de terrenos en los asentamientos humanos | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 3 | Reducido número de comisarías y carencia de serenazgo | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4 | Falta de infraestructura servicios básicos agua, luz, desagüe, pistas y veredas para parte del distrito | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 5 | Alto porcentaje de la población con bajo nivel de educación y bajo poder adquisitivo | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 6 | Limitado transporte público entre el distrito y Lima Metropolitana | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 7 | Carencia de hospitales, postas médicas, institutos, universidades, supermercados y centros laborales dentro del distrito | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 8 | Contaminación de las playas por elementos contaminantes descargados por el río Chillón | 0.08 | 1 | 0.08 |
| | | 0.46 | | 0.66 |
| Total | | 1.00 | | 2.52 |

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

4.3 Conclusiones

El distrito de Santa Rosa es uno de los distritos más pequeños de Lima. Tiene población temporal en el balneario y permanente en las urbanizaciones y asentamientos humanos, teniendo estas últimas carencias debido a su crecimiento desordenado y el poco control de la autoridad municipalidad sobre ellas. Sin embargo, Santa Rosa es un distrito que tiene mucho potencial para convertirse en un destino turístico para el país y exteriores, para ser una ciudad de crecimiento ordenado que brinde un nivel de vida adecuado a sus pobladores. Explotando, sobre todo, su cercanía al mar, diferencial a cualquier distrito de Lima, ya que tienen los mismos recursos naturales que son fuente de turismo e ingresos para otros escenarios como las Islas Ballestas.

Se aprecia, asimismo, la existencia de varios proyectos e inversiones importantes en el distrito, por lo que se considera que en un mediano plazo, Santa Rosa contará con una mejor infraestructura y mayores servicios básicos como son el agua y desagüe. Así también, las importantes inversiones realizadas harán que este distrito pueda generar mayor afluencia de público y de turistas.

El portal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, contiene mucha información con respecto a noticias, y organigramas de la municipalidad, sin embargo se encuentra totalmente desactualizado e incompleto, lo que representa un obstáculo al momento de mostrar su real potencial que radica, sobre todo, en sus las playas, recursos que pueden ser mejor aprovechados en las épocas de verano impulsando de igual manera la concurrencia en todas las estaciones del año.

Santa Rosa es un distrito joven aún en formación y que cuenta con poca cultura organizativa, aunque con una urgente necesidad de que su población progrese para que su nivel de vida mejore junto con el desarrollo del distrito.

Capítulo V: Intereses del Distrito de Santa Rosa y Objetivos de Largo Plazo

Para determinar cuáles son los intereses organizacionales del distrito de Santa Rosa, se hace uso de la Teoría Tridimensional de Relación entre Naciones planteada por Hartmann (1978). Según esta teoría, los intereses nacionales son aquellos aspectos de interés fundamentalmente para la nación, además trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). Por analogía, se puede aplicar la teoría tridimensional a la relación entre las organizaciones (D'Alessio, 2008), como es el caso del distrito de Santa Rosa. Por último, en este capítulo también se establecen los objetivos de largo plazo para el año 2025.

5.1 Intereses del Distrito de Santa Rosa

Los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2008). Por tanto, los intereses organizacionales del distrito de Santa Rosa apuntan a materializar su visión para el año 2025. A continuación, se presentan los intereses organizacionales planteados para el distrito de Santa Rosa:

- Convertir a Santa Rosa en una ciudad moderna de crecimiento ordenado y planificado, distinguida por su arquitectura y diseño respecto a construcciones, calles y plazas, donde se respete la coexistencia entre el medio ambiente y la modernidad.
- Brindar las condiciones necesarias que fomenten la inversión en el distrito para el desarrollo de proyectos urbanos, turísticos, educativos, comerciales que vayan de acuerdo a la visión de desarrollo ecológico y a la personalidad de la ciudad.
- Posicionar a Santa Rosa como un distrito que sea reconocido por el respeto y la coexistencia entre la comunidad y el medio ambiente. Así, convertir a Santa Rosa en un distrito ecológico sostenible, donde los ciudadanos vivan respetando el medio ambiente y la ecología, además que el trato a los visitantes sea reconocido por la amabilidad, y sea referente en reciclaje y uso de tecnologías verdes.

- Convertir a Santa Rosa en el destino turístico y de esparcimiento preferido por las familias limeñas y los visitantes a la ciudad de Lima durante todo el año, a través de la implementación de un clúster turístico gastronómico. Con ello, desarrollar los atractivos naturales (playas, dunas, islas, paisajes y humedales) que representen puntos de esparcimiento y de reunión en el distrito, así como desarrollar áreas de socialización e intercambio entre vecinos, como son centros comerciales, alamedas, restaurantes y cafés que proporcionen espacios de intercambio.
- Contar con la infraestructura necesaria para que el distrito brinde el nivel de vida adecuado a sus pobladores y pueda acoger a los visitantes y turistas que lleguen al lugar. La infraestructura necesaria está representada por los servicios de agua y desagüe, electricidad, alumbrado eléctrico, vías de comunicación, parques, alamedas y veredas, ciclovías, caminos peatonales, centros comerciales, comisarías y serenazgo.

5.2 Potencial del Distrito de Santa Rosa

La Teoría Tridimensional de Hartman indica como factores de potencial nacional a los factores de fortaleza y debilidad del país (D'Alessio, 2008). Al igual que en los intereses organizacionales, el potencial nacional también tiene su analogía con el potencial del distrito. Para hallar el potencial del distrito de Santa Rosa, es preciso analizar sus fortalezas y debilidades respecto a las siete siguientes áreas: (a) gerencia/administración, (b) *marketing*, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, (g) tecnología, investigación y desarrollo.

Gerencia/administración. En términos de administración y gerencia, el distrito de Santa Rosa tiene una gran oportunidad para mejorar. Actualmente, la gerencia posee una visión enfocada a corto plazo. Cabe destacar que no cuenta con un plan estratégico completo que guíe las estrategias aplicadas para el distrito. Además, los indicadores de seguimiento y tablero de control son escasos, lo cual dificulta el seguimiento de las acciones a implementar.

La visión que guía al distrito es operativa y limita a la municipalidad de ser una entidad proveedora de servicios para los pobladores actuales, por lo que deja de lado su rol planificador e impulsor del desarrollo del distrito.

El desarrollo del potencial del distrito está relacionado a la implementación de una gerencia municipal moderna que brinde capacitación a las autoridades en técnicas de gestión moderna, con la creación de un plan estratégico para el distrito que oriente las estrategias hacia el año 2025 y que permita el avance conjunto de manera sostenida y articulada hacia la consecución de una visión a largo plazo.

Marketing. En el área de *marketing*, el distrito de Santa Rosa, pese a contar con la imagen de balneario de verano, no está posicionado como un distrito residencial. La empresa privada ha empezado a promocionar al distrito como una alternativa de vivienda a la cada vez más congestionada Lima Metropolitana, respaldada por los atributos de paisajes privilegiados, el bajo nivel de ruido y contaminación y la cercanía a Lima Metropolitana. Santa Rosa posee diversos atractivos naturales como playas, balneario, dunas, humedales y clima. Respecto a los atractivos propios de la comunidad, se mencionan la tranquilidad, seguridad, limpieza y orden, factores que pueden ser promocionados para crear una imagen de marca de un distrito ecológico y residencial. Luego de conocer que el distrito carece de un plan estratégico a largo plazo y que los pocos esfuerzos de *marketing* no están articulados con una visión a largo plazo, es urgente encaminar a estos para posicionar al distrito con una personalidad propia y única en relación al resto de los distritos de Lima.

Operaciones. En el ámbito de las operaciones, el distrito se enfoca en dos frentes. El primer frente incluye (a) al funcionamiento del distrito, (b) los servicios públicos y (c) la atención en las gestiones municipales, como permisos, licencias u otros temas administrativos. En el segundo frente, se observa la ejecución de obras aprobadas como proyectos de inversión. La ejecución del presupuesto de Santa Rosa está a cargo de la

municipalidad distrital. El nivel de ejecución del presupuesto alcanzado en el 2011 llegó a estar por debajo del 80% anual, por lo que se observan problemas en la gestión de los proyectos. El distrito carece de un plan de desarrollo urbano actualizado que incorpore lineamientos de desarrollo. Asimismo, no cuenta con un plan de atracción de la inversión para desarrollos urbanos que generen progreso, posibiliten el crecimiento ordenado y sean motores de desarrollo para la ciudad. Las grandes obras de infraestructura, como (a) el parque zonal de Santa Rosa, (b) la mejora de los humedales, y (c) la construcción del paso a desnivel en la carretera Panamericana Norte están a cargo de la Municipalidad de Lima Metropolitana. De manera que el rol ocupado por la municipalidad distrital es la de seguimiento de las implementaciones.

Finanzas. El financiamiento del distrito proviene mayormente del presupuesto repartido por el gobierno central y es administrado por la municipalidad distrital. Cabe destacar que un porcentaje menor proviene de la recaudación realizada por el distrito, aunque el presupuesto total es bajo para las necesidades del mismo. Ello debido al elevado número de pobladores, que viven en urbanizaciones nacidas como asentamientos humanos. Ahora bien, las viviendas no están debidamente inscritas y no pagan arbitrios, pese a representar la mayor necesidad de servicios en el distrito. Por consiguiente, los proyectos de desarrollo urbano constituyen una alternativa de desarrollo e impulsan a conseguir nuevos ingresos sostenidos de los nuevos pobladores del distrito. También son una razón para ampliar el presupuesto para obras de inversión en el distrito al contar con una mayor población.

Recursos humanos. En el distrito, se pueden observar dos tipos de pobladores, quienes cuentan con intereses bien diferenciados. En el primer grupo, destacan los habitantes del balneario, que son pobladores temporales, dueños de casas de verano pero viven fuera del distrito. Ellos no votan en las elecciones para alcalde, por no contar con documentos inscritos en el distrito, solo viven en el lugar durante la temporada de verano o alquilan sus casas de

playa. Tienen educación superior e ingresos económicos altos. El segundo grupo está representado por los habitantes de las urbanizaciones y asentamientos humanos. Estos son pobladores permanentes y cuentan con documentos inscritos en el distrito, por lo que tienen poder de elección de autoridades. Tienen como prioridad, contar con titulación y servicios básicos. En su mayoría, se ubican en un nivel económico bajo, de educación secundaria o técnica, no trabajan en el distrito y sus hijos mayormente tienen que educarse fuera. El desarrollo urbano apunta a incrementar la población de Santa Rosa, con la incorporación de ciudadanos que tengan intereses comunes de desarrollar su comunidad, a fin de alcanzar la visión planteada para el distrito.

Sistemas de información y comunicaciones. El distrito de Santa Rosa cuenta con escasos sistemas de información. El portal web (http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/pm_inicio.asp) se encuentra desactualizado en varios de sus enlaces. Además, el portal institucional es muy básico, no permite realizar gestiones en línea y la información brindada no está dosificada a las necesidades de las personas que consultan. Se observa que la información proporcionada no está adecuadamente ordenada, lo cual entorpece la consulta. La comunicación entre las autoridades del distrito y los funcionarios se establece por medio de un sistema de radio troncalizado que permite la comunicación de voz. Finalmente, se nota la ausencia de un sistema de correo electrónico propio.

Tecnología, investigación y desarrollo. En este aspecto, tampoco se observa gran desarrollo tecnológico, ya que no existen institutos, universidades o centros de enseñanza. Así, no hay industria tecnológica establecida ni proyectos que fomenten el desarrollo tecnológico. Los habitantes solucionan sus problemas solo con los medios que tienen y a través de su intuición. La asistencia del Gobierno es nula en cuanto a la construcción de casas o de infraestructura que aporten al desarrollo distrital. No hay museos o institutos de

investigación, las playas no cuentan con puertos, los humedales están descuidados y no hay programas para cuidarlos o realizar investigación sobre los mismos. El desarrollo de infraestructura más grande con que cuenta el distrito es el proyecto de los parques zonales impulsado por la municipalidad de Lima. Otro asunto que debe ser mencionado corresponde al uso de sistemas de cámaras de seguridad municipal y de semaforización que no se observan en la zona. Finalmente, se indica la inobservancia de sistemas de reciclaje de desechos y tratamiento de desperdicios.

5.3 Principios Cardinales del Distrito de Santa Rosa

Según D'Alessio (2008), existen cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno, aunque también se pueden aplicar al ámbito de una organización, tal es el caso del distrito de Santa Rosa.

Influencia de terceras partes. El distrito de Santa Rosa constituye una pequeña extensión y limita con vecinos que poseen mayor superficie: Ancón y Ventanilla. La cercanía a Puente Piedra y Los Olivos genera que varios distritos estén atentos a las decisiones que se pueda tomar en Santa Rosa. Así que promover el desarrollo urbano en Santa Rosa hace que el distrito compita con otros que también están viendo este camino como medio para impulsar el desarrollo. Distritos como Puente Piedra, Ventanilla o Carabayllo ofrecen propuestas de desarrollo urbano y compiten por las inversiones que realizan las urbanizadoras y constructoras. El desarrollo de Santa Rosa, como centro de esparcimiento familiar, estará en conflicto con el posicionamiento de Ancón y otros distritos que también ofrecen una oferta de esparcimiento, como Cieneguilla o los distritos con playas en el Sur de Lima. También hay relaciones de apoyo como es la mancomunidad de Lima norte, conformada por los distritos de (a) Independencia, (b) Ancón, (c) Puente Piedra, (d) Comas, (e) Carabayllo y (f) Santa Rosa. Actualmente, existen problemas por controversias de límites respecto del distrito de Santa Rosa hacia Ancón y Ventanilla. Además, se menciona la proliferación de

asentamientos humanos en Ventanilla que ocasiona que gente de mal vivir ingrese al distrito de Santa Rosa, causando problemas de seguridad entre los habitantes y problemas con el manejo de desperdicios arrojados al río Chillón que afectan las playas del distrito.

Lazos pasados y presentes. El distrito aún no llega ni a medio siglo de creación. Desde sus inicios, fue concebido como un balneario de clase alta y no como distrito. Ello ha causado confusión incluso en los organismos públicos. Los habitantes del balneario de Santa Rosa ven al distrito como un lugar de residencia temporal de verano, mas no como su hogar permanente. No obstante, los nuevos habitantes, que son residentes estables, sí ven al distrito como un lugar de residencia permanente desde una nueva perspectiva. Por ello, están empezando a formar su propia identidad de distrito. Cabe destacar que los proyectos de desarrollo urbano inyectan grupos de pobladores al distrito contribuyendo a formar una identidad distrital más moderna y más identificada a un estilo de vida propio de Santa Rosa. Es preciso aprovechar la historia del distrito, sus características y recursos naturales con el fin de formar una identidad de Santa Rosa que la diferencie del resto de distritos de Lima Metropolitana. Dicha identidad debe reflejar la personalidad ecológica residencial y turística del distrito.

Contrabalance de los intereses. En esta parte, se analizan los intereses del distrito de Santa Rosa, así como los de otros distritos. También ingresarán al análisis los lazos de cooperación que puede establecer el distrito con otros distritos y organizaciones que ayuden a materializar la visión planteada. En línea con este principio cardinal, se encuentra la formación de la mancomunidad de Lima norte, formada por seis distritos vecinos. Así, el distrito de Santa Rosa entra en sociedad con sus vecinos para cooperar en diferentes aspectos operacionales, los cuales se amplían a temas como seguridad ciudadana y desarrollo de los distritos (Niño, 2011). Se observan intereses encontrados entre Santa Rosa y Ventanilla, debido a temas de asentamientos humanos que se encuentran en el límite entre los dos

distritos. Estos afectan al distrito de Santa Rosa por la inacción del distrito vecino. En el límite norte, Santa Rosa también tiene intereses encontrados con el distrito de Ancón al plantear una oferta turística similar en varios aspectos a lo ofrecido por Ancón.

Conservación de los enemigos. En el caso de una organización, la conservación de los enemigos alude a la conservación de los competidores. El distrito de Santa Rosa presenta diversos competidores en relación a varios aspectos. Así, uno de sus competidores es el distrito vecino de Ancón, por tener a favor su infraestructura, aunque en contra ocurre que actualmente es muy concurrido por gran cantidad de visitantes, lo cual le resta como balneario tranquilo. Otros distritos que compiten son los balnearios de Lima sur, que se encuentran bien posicionados como lugares de esparcimiento veraniego. Además, por ubicarse a lo largo de la costa sur de Lima, se presentan como una variedad de opciones para los visitantes. Otros distritos con los que también compite Santa Rosa son los distritos de Chosica, Huachipa y Cieneguilla por ser destinos de esparcimiento, en donde se hallan diversos clubes y recreos que ofrecen una oferta bastante variada de atractivos de recreo y de gastronomía para los visitantes. Un competidor adicional es Villa El Salvador, porque posee humedales y piscinas públicas bien cuidadas. Los distritos mencionados se constituyen como opciones alternativas para los pobladores que desean buscar un lugar donde pasar los fines de semana.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Santa Rosa (MIO)

Según D'Alessio (2008) “los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete” (p.218). La matriz se extrae a partir del análisis de los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y futuros, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de enemigos. En la Tabla 23, se puede observar la matriz de intereses representada para el distrito de Santa Rosa.

Tabla 23

Santa Rosa: Matriz de Intereses

| | Interés del Distrito de Santa Rosa | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
|----|--|---|--|-------------------------------|
| 1. | Desarrollar la ciudad de manera planificada. | Municipalidad de Lima Metropolitana | (Traficantes de terrenos) Empresas inmobiliarias | |
| 2. | Captar inversión en desarrollo inmobiliario. | Municipalidad de Lima Metropolitana Empresas inmobiliarias | (Puente Piedra, Carabayllo, Chorrillos, Cieneguilla) | (Chaclacayo, Huachipa, Lurín) |
| 3. | Posicionar a Santa Rosa como distrito residencial ecológico. | | Municipalidad de Lima Metropolitana Instituciones ecologistas | (Traficantes de terrenos) |
| 4. | Desarrollar en Santa Rosa un clúster turístico gastronómico. | (Ancón) | Municipalidad de Lima Metropolitana (Cieneguilla) | (Chosica, Chaclacayo) |
| 5. | Desarrollar la infraestructura del distrito. | Empresas inmobiliarias | Municipalidad de Lima Metropolitana Mancomunidad Lima Norte | |

Nota. () Intereses en contra. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los resultados que la organización espera alcanzar tras implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducirán hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión propuesta (D'Alessio 2008). A continuación, se presentan los OLP planteados para el distrito de Santa Rosa, luego de formular su visión al año 2025, considerando las fortalezas y debilidades del distrito.

- **OLP 1:** Para el periodo 2015 al 2025, mantener durante el año completo las 3 playas del distrito calificadas como saludables por la Dirección General de Salud Ambiental. Actualmente playa Grande 1 y 2 se encuentran calificadas como no saludables y playa

Chica está calificada como saludable. Este OLP nos permite poner en valor uno de los principales atractivos del distrito.

- **OLP 2:** Para el año 2025, que el distrito pase del puesto 33 a estar entre los 5 distritos de Lima con mayor índice de desarrollo humano medido por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Este OLP nos permite conocer la calidad de vida de los pobladores del distrito.
- **OLP 3:** Para el año 2025, que el 98% de las viviendas del distrito tengan título de propiedad y acceso a los servicios básicos: agua desagüe, electricidad, alumbrado público, pistas y veredas. Se toma como punto de partida 75% de viviendas con título de propiedad de acuerdo al Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda. Con este OLP se ordena el uso de los terrenos en el distrito.
- **OLP 4:** Incrementar para el año 2025 el número de turistas de manera sostenida de 120,000 hasta llegar a los 250,000 visitantes al año. La medición de la cantidad de visita lo realiza la municipalidad de Santa Rosa. Con este OLP se espera incrementar las visitas turísticas y los ingresos del distrito.
- **OLP 5:** Recibir para el año 2025 el 40% de las visitas turísticas anuales en temporada baja de abril a noviembre. Actualmente se concentran aproximadamente el 90% de las visitas turísticas en la temporada alta de Diciembre a Marzo. Este OLP apunta a generar ingresos al distrito en la temporada baja.
- **OLP 6:** Para el año 2025, contar con un sistema de transporte público que permita el traslado de la población desde Santa Rosa al distrito de Los Olivos en 45 minutos en hora punta. Actualmente se demora aproximadamente 1.5 horas desplazarse en transporte público desde Santa Rosa hasta el distrito de los Olivos. Este OLP permite explotar la cercanía del distrito al polo de desarrollo de Lima Norte.

- **OLP 7:** Para el año 2025, estar entre los cinco distritos de Lima con más bajo índice de delincuencia medidos mediante el RankingCAD elaborado por la institución de Ciudadanos al Día. Actualmente Santa Rosa no se encuentra incluido en este Ranking y parte de este objetivo es lograr que se incluya el distrito en esta medición. Con este OLP se asegura que Santa Rosa sea un distrito seguro.
- **OLP 8:** Para el año 2025, estar entre los cinco distritos con mayor densidad de áreas verdes por habitantes. Santa Rosa se encuentra actualmente en el puesto 16 con 2.9 metros cuadrados de áreas verdes por habitante, la medición la realiza el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Con esta OLP se convierte a Santa Rosa en uno de los distritos más verdes de Lima Metropolitana.

5.6 Conclusiones

Actualmente, el distrito de Santa Rosa posee mucho potencial que aún no ha sido aprovechado. Por ello, los OLP plantean pasar de un distrito: (a) poco poblado, (b) con poca inversión en desarrollo urbano, (c) poco movimiento económico, y (c) con visitantes solo en temporadas de verano, a llegar a ser: (a) una ciudad moderna, (b) que aprovecha sus recursos naturales y atractivos turísticos de manera responsable, (c) concentrada en mantener el equilibrio ecológico entre la ciudad y el medio ambiente, (d) que sea atractiva como espacio residencial de esparcimiento, socialización y descanso. Los OLP ya mencionados proponen la necesidad de que el distrito utilice los recursos que dispone para capturar las oportunidades que se presentan en el entorno, a fin de lograr un desarrollo sostenido.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se presenta el desarrollo de las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE) y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE). Estas son llamadas matrices de emparejamiento o del proceso estratégico, y se caracterizan por la generación de estrategias a través del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por factores externos (D'Alessio, 2008).

Seguidamente, continua el desarrollo de (a) la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) la Matriz de Rumelt (MR) y (d) la Matriz de Ética (ME). Finalmente, se tocan las estrategias retenidas y de contingencia, así como (a) la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo y (b) la Matriz de Posibilidades de los Competidores.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Heinz Wehrich creó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) en el año 1982. Esta es una herramienta de análisis situacional y posiblemente la matriz más importante y conocida por las cualidades intuitivas que exige a los analistas. Emplea como insumos las fortalezas y debilidades registradas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para emparejarlas con las amenazas y oportunidades registradas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con lo que se generan cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA). Para cada uno de estos cuadrantes, se generan estrategias principalmente externas aunque también internas, a fin de explotar, buscar, confrontar y evitar la combinación de factores críticos de éxito (D'Alessio, 2008). A continuación en la Tabla 24 se presenta la MFODA del distrito de Santa Rosa.

Tabla 24

MFODA del Distrito de Santa Rosa

| Fortalezas | | Debilidades |
|---|--|--|
| 1. Existencia de grandes terrenos con potencial urbano | | 1. Carencia de un plan actualizado de desarrollo urbano y de una política estructurada de planificación urbana |
| 2. Cercanía al polo de desarrollo urbano del Cono Norte de Lima | | 2. Falta de titulación de los propietarios de terrenos en los asentamientos humanos |
| 3. Existencia de playas, humedales y paisajes naturales de alta calidad | | 3. Reducido número de comisarías y carencia de serenazgo |
| 4. Medio ambiente con baja contaminación ambiental y sonora | | 4. Falta de infraestructura servicios básicos agua, luz, desagüe, pistas y veredas para parte del distrito |
| 5. Afluencia turística en temporada de verano | | 5. Alto porcentaje de la población con bajo nivel de educación y bajo poder adquisitivo |
| 6. Ingreso al área del balneario centralizado | | 6. Limitado transporte público entre el distrito y Lima Metropolitana |
| | | 7. Carencia de hospitales, postas médicas, institutos, universidades, supermercados y centros laborales dentro del distrito |
| | | 8. Contaminación de las playas por elementos contaminantes descargados por el río Chillón |
| Oportunidades | Estrategias FO - Explotar | Estrategias DO - Buscar |
| 1. Crecimiento sostenido del sector inmobiliario en el Perú con proyecciones favorables para los próximos años | 1. Captar inversión privada en vivienda y negocios. F1,F2,F3,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6. | 5. Sanear títulos y estudios técnicos de las urbanizaciones y centros poblados del distrito. D1, D2, D4, F1, F2, F3, F6. |
| 2. Crecimiento y estabilidad económica del Perú con proyecciones favorables para los próximos 10 años | 2. Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito. F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6. | 6. Mejorar infraestructura urbana del distrito (Colegios, Hospital de la solidaridad, facilidades de infraestructura). D1, D4, D5, D6, D7, F1, F2. |
| 3. Escasez de terrenos para desarrollos urbanos en Lima Metropolitana y crecimiento de su casco urbano | 3. Poner en valor atractivos ecológicos del distrito. F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6. | 7. Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito (Serenazgo, comisarias en Mancomunidad). D3, F1, F2, F3, F4, F5, F6. |
| 4. Incremento del sector turismo en el Perú tanto interno como externo | 4. Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito. F2, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5. | 8. Implementar plan de aprovechamiento de corredor vial Panamericana Norte Sur y Plan Nuevas vías de Lima. D5, D6, D7, F1, F2, F3, F4, F5, F6. |
| 5. Tendencia mundial creciente por vivir y contar con zonas residenciales que estén en armonía con el medio ambiente y lo ecológico | | 9. Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas. D1, D8, O3, O4, O5. |
| 6. Incremento de la clase media y nivel de gasto del Limeño | | |
| Amenazas | Estrategias FA - Confrontar | Estrategias DA -Evitar |
| 1. Aparición de una burbuja inmobiliaria en la economía peruana | 10. Implementar diversificación de motor de desarrollo del distrito mediante desarrollo de turismo y esparcimiento en el distrito. F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4. | 14. Implementar plan de contingencia de transporte público. D1, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4. |
| 2. Impacto de crisis y problemas económicos mundiales en la economía peruana | 11. Implementación de plan de transparencia municipal y serenazgo conjunto con la Mancomunidad de Lima Norte. F1, A2, A3. | 15. Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos para pobladores de menores recursos. D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4. |
| 3. Corrupción en las instituciones del Estado e inestabilidad política en el gobierno municipal de Lima | 12. Implementar plan de apoyo técnico con la municipalidad de Lima Metropolitana e instituciones ecologistas. F3, F4, F5, A5. | 16. Realizar convenios con hospitales de solidaridad y el estado para campañas de salud. D5, D7, A1, A2, A4. |
| 4. Crecimiento del casco urbano hacia las zonas Sur y Este de Lima | 13. Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito de Santa Rosa. F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A4. | 17. Realizar convenio con Ministerio de Educación para implementación de Centros Educativos Técnicos. D5, D6, D7, A1, A2, A4. |
| 5. Problemas ambientales motivados por fenómeno del niño, tsunamis o contaminación descargada por el río Chillón | | 18. Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón con las municipalidades de la cuenca del río Chillón |

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

En la MFODA se busca aprovechar al máximo las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades y mitigar las amenazas o neutralizarlas, así como mejorar las debilidades para sacar el máximo provecho de las oportunidades y reducir al mínimo el efecto de las amenazas.

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

Esta matriz se usa para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Para ello, emplea dos ejes en los que combina factores relativos a la industria, como fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE), y factores relativos a la organización, como fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC). Dichos ejes conforman cuatro cuadrantes asociados cada uno a una postura estratégica básica que puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2008) (ver Figura 17).

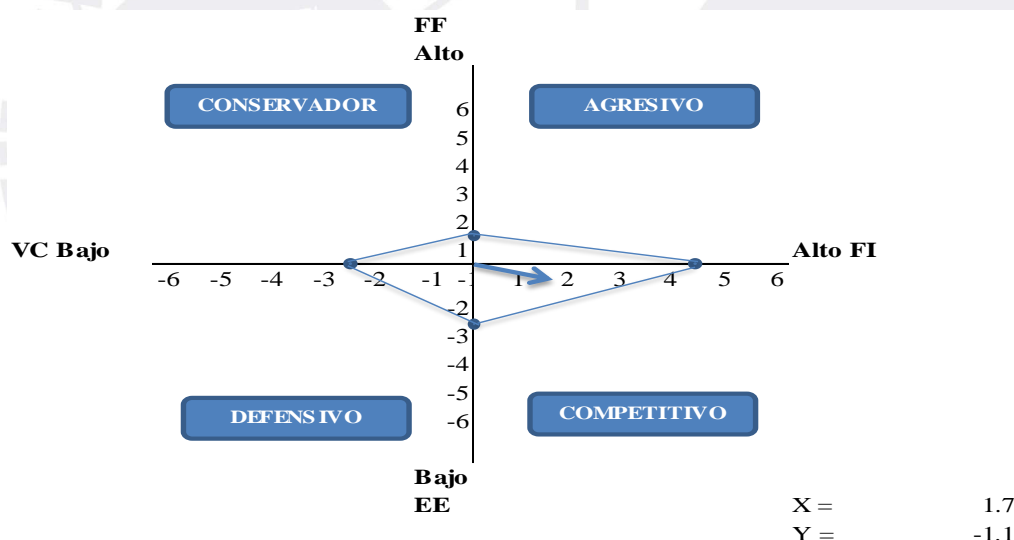


Figura 17. Gráfica de la MPEYEA del distrito de Santa Rosa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El resultado de desarrollar esta matriz reflejará la postura del distrito de Santa Rosa y ayudará a definir el impulsor estratégico apropiado para que mediante el empleo de las estrategias genéricas competitivas se busque alcanzar la visión propuesta (D'Alessio, 2008).

De acuerdo con la evaluación realizada por medio de la MPEYEA, el distrito de Santa Rosa posee una baja fortaleza financiera proveniente del bajo presupuesto asignado a la municipalidad. La Municipalidad de Santa Rosa emplea los recursos asignados para cada año en sus gastos corrientes y proyectos de inversión. Actualmente, Santa Rosa no se halla en la capacidad económica como para realizar proyectos de inversión pública que permitan brindar servicios de calidad. Por otro lado, el entorno del distrito puede ser considerado relativamente estable, ya que este se encuentra fuertemente influenciado por la estabilidad económica del país y su crecimiento económico, así como el crecimiento de Lima Metropolitana. Los factores de inestabilidad en el entorno son la creciente rivalidad en el sector inmobiliario y el proceso de revocatoria de la actual alcaldesa.

La ventaja competitiva es relativamente baja, ya que los servicios brindados no son de calidad. No existen empresas en el distrito, debido a la falta de desarrollo urbano, aunque se cuenta con atractivos naturales y disponibilidad de terrenos y con buena ubicación que aportan a la competitividad del distrito.

La fortaleza de la industria está altamente impulsada por el desarrollo sostenido del sector inmobiliario y del sector turismo, que son los sectores donde el distrito compite.

A partir del análisis realizado, se puede determinar que la postura estratégica de Santa Rosa es competitiva, con un entorno relativamente estable y una fortaleza de la industria alta. En este caso, el factor crítico es la fortaleza financiera, por lo que el distrito debe buscar atraer recursos financieros que generen inversión para el desarrollo del lugar. La postura estratégica competitiva es una postura generalmente inestable y puede conducir al fracaso, el distrito debe prepararse para cambiar la postura estratégica en el futuro.

El distrito de Santa Rosa debe enfocarse en atraer la inversión privada que impulse el desarrollo urbanístico de la zona. Este desarrollo trae consigo la inversión en servicios y mejoras que el distrito requiere y que con el presupuesto municipal no se puede dar abasto. El

distrito cuenta con atractivos turísticos que deben ser aprovechados, a fin de impulsar el desarrollo distrital. En la Tabla 25 se presenta la MPEYEA del distrito de Santa Rosa.

Tabla 25

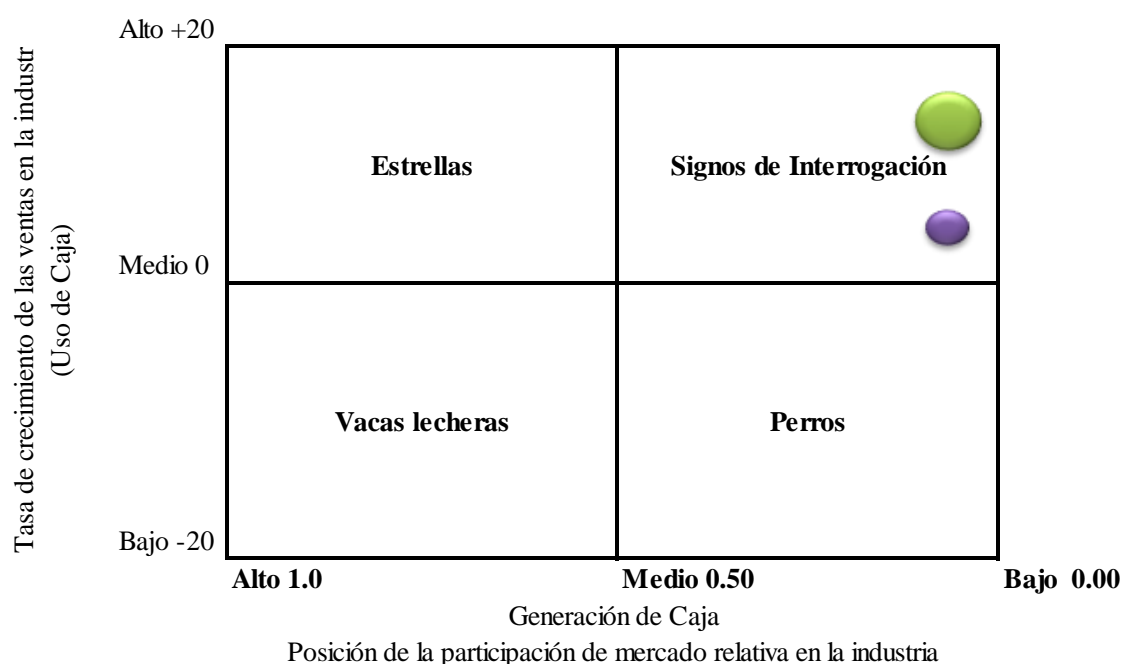
MPEYEA del Distrito de Santa Rosa

| Posición Estratégica Interna | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|--------------|------------|------|
| Factores determinantes de las fortaleza financiera (FF) | Plantilla de calificación | | | | | | | Valor | | |
| 1. Retorno de la inversión | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 3 |
| 2. Apalancamiento | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado | 1 |
| 3. Liquidez | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólida | 2 |
| 4. Capital requerido vs. capital disponible | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 2 |
| 5. Flujo de caja | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 1 |
| 6. Facilidad de salida del mercado | Difícil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil | 1 |
| 7. Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 2 |
| 8. Rotación de inventarios | Lento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido | 1 |
| 9. Economías de escala y de experiencia | Bajas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas | 1 |
| | | | | | | | | | | 1.6 |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | | | | | | | | | |
| 1. Participación en el mercado | Pequeña | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande | 1 |
| 2. Calidad en el producto | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior | 4 |
| 3. Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano | 5 |
| 4. Ciclo de reemplazo del producto | Variable | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo | 5 |
| 5. Lealtad del consumidor | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 3 |
| 6. Utilización de la capacidad de los competidores | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 5 |
| 7. Conocimiento tecnológico | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 1 |
| 8. Integración vertical | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 4 |
| 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | Lenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido | 2 |
| | | | | | | | | | | -2.7 |
| Posición Estratégica Externa | | | | | | | | | | |
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | Plantilla de calificación | | | | | | | Valor | | |
| 1. Cambios tecnológicos | Muchos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos | 2 |
| 2. Tasas de inflación | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 4 |
| 3. Variabilidad de la demanda | Grande | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña | 4 |
| 4. Rango de precios de productos competitivos | Amplio | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho | 5 |
| 5. Barreras de entrada al mercado | Pocos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchos | 3 |
| 6. Rivalidad / presión competitiva | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 4 |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda | Elástica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica | 2 |
| 8. Presión de los productos sustitutos | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 3 |
| | | | | | | | | | | -2.6 |
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) | | | | | | | | | | |
| 1. Potencial de crecimiento | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 6 |
| 2. Potencial de utilidades | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| 3. Estabilidad financiera | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| 4. Conocimiento tecnológico | Simple | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo | 4 |
| 5. Utilización de recursos | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente | 4 |
| 6. Intensidad de capital | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 4 |
| 7. Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil | 4 |
| 8. Productividad / utilización de la capacidad | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 4 |
| 9. Poder de negociación de los productores | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 3 |
| | | | | | | | | | | 4.3 |

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

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz, desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), se basa en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008). Para el distrito de Santa Rosa, se han considerado dos industrias en los cuales este compete: (a) industria del desarrollo inmobiliario e (b) industria del turismo (ver Figura 18).



Industrias de Desarrollo Inmobiliario



Industrias de Turismo al Distrito



Figura 18. Matriz Boston Consulting Group del distrito de Santa Rosa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Estas dos actividades económicas aún no tienen un impacto considerable en el distrito, al punto que representa un porcentaje muy bajo en sus respectivos mercados. En el sector inmobiliario, el distrito que lidera la construcción de viviendas es Surco. Por el lado del turismo interno, el que lidera el mercado es el distrito de Asia. Sin embargo, tanto el desarrollo urbano como el turístico de Santa Rosa contemplan un alto potencial para

constituirse como ejes del desarrollo del distrito, tal como se propone en la visión planteada para el año 2025.

A partir del análisis realizado, el rubro de desarrollo inmobiliario se ubica en el sector de signo de interrogación, debido a la existencia de un mercado en crecimiento constante en Lima Metropolitana, donde el costo de los terrenos se incrementa y el crecimiento del casco urbano de la ciudad pone a Santa Rosa en un posición muy atractiva para el aprovechamiento del entorno de desarrollo, aunque para esto se requiera de inversión de capitales que conviertan las ventajas comparativas del distrito en ventajas competitivas en el mercado.

El rubro del turismo también se encuentra ubicado en el sector de signo de interrogación por ser un mercado que está en crecimiento, impulsado por el desarrollo del país y de la mejora económica de los pobladores de Lima Metropolitana. En este rubro, se observa que Santa Rosa posee atractivos turísticos que pueden ser explotados de manera más eficiente y durante todo el año. Así, se pueden mencionar las playas, dunas, humedales y futuras obras, como el parque zonal que podrían convertir a Santa Rosa en un distrito atractivo para el creciente mercado del turismo interno.

El desarrollo de cualquiera de estos sectores debe considerar la tendencia y el respeto hacia el medio ambiente y una gestión socialmente responsable. De no considerar estos factores a nivel estratégico, esto podría afectar la sostenibilidad del distrito para el futuro. Adicionalmente es necesario contar con una gestión pública eficiente y transparente que impulse el desarrollo del distrito.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008), la MIE es también una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones del distrito de Santa Rosa, y se les ubica en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes tanto del desarrollo de la MEFI como de la MEFÉ del análisis interno y externo

realizado para el distrito de Santa Rosa (ver Figura 19). Esta matriz consta de dos ejes con tres sectores. Cada uno de estos forma nueve celdas que se agrupan en tres regiones. La región I sugiere crecer y construir, la región II sugiere retener y mantener, y la región III sugiere cosechar o desinvertir recursos.

En la MEFI, el distrito de Santa Rosa obtuvo como valor promedio 2.52; mientras que en la MEFE, alcanzó un valor promedio de 2.10, por lo que se sitúa en el cuadrante V, en donde la prescripción recomendada es retener y mantener, mediante el empleo de estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de productos. Así, se sugiere invertir selectivamente, por no contar con una fortaleza financiera, y gerenciar las utilidades.

| | | | | |
|----------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|
| Total ponderado EFE | Alto 3.0 a 4.0 | I | II | III |
| | Medio 2.0 a 2.99 | IV | V (2.52, 2.10) | VI |
| | Bajo 1.0 a 1.99 | VII | VIII | IX |
| | | Fuerte 3.0 a 4.0 | Promedio 2.0 a 2.99 | Débil 1.0 a 1.99 |
| | | Total ponderado EFI | | |

Figura 19. Matriz Interna Externa del distrito de Santa Rosa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

A continuación, se presentan las Tabla 26 y 27, en donde se muestran tanto la MEFI como la MEFE del distrito de Santa Rosa, respectivamente.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Internos del Distrito de Santa Rosa

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACION |
|--|--|-------------|--------------|--------------------|
| Nº Fortalezas | | | | |
| 1 | Existencia de grandes terrenos con potencial urbano | 0.13 | 4 | 0.52 |
| 2 | Cercanía al polo de desarrollo urbano del Cono Norte de Lima | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 | Existencia de playas, humedales y paisajes naturales de alta calidad | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4 | Medio ambiente con baja contaminación ambiental y sonora | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 5 | Afluencia turística en temporada de verano | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 6 | Ingreso al área del balneario centralizado | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | | 0.54 | | 1.86 |
| Nº Debilidades | | | | |
| 1 | Carencia de un plan actualizado de desarrollo urbano y de una política estructurada de planificación urbana | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 2 | Falta de titulación de los propietarios de terrenos en los asentamientos humanos | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 3 | Reducido número de comisarías y carencia de serenazgo | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4 | Falta de infraestructura servicios básicos agua, luz, desagüe, pistas y veredas para parte del distrito | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 5 | Alto porcentaje de la población con bajo nivel de educación y bajo poder adquisitivo | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 6 | Limitado transporte público entre el distrito y Lima Metropolitana | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 7 | Carencia de hospitales, postas médicas, institutos, universidades, supermercados y centros laborales dentro del distrito | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 8 | Contaminación de las playas por elementos contaminantes descargados por el río Chillón | 0.08 | 1 | 0.08 |
| | | 0.46 | | 0.66 |
| Total | | 1.00 | | 2.52 |

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

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Distrito de Santa Rosa

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACION |
|---------------------------------|--|-------------|-------|-------------|
| Nº Oportunidades | | | | |
| 1 | Crecimiento sostenido del sector inmobiliario en el Perú con proyecciones favorables para los próximos años | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 2 | Crecimiento y estabilidad económica del Perú con proyecciones favorables para los próximos 10 años | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 3 | Escasez de terrenos para desarrollos urbanos en Lima Metropolitana y crecimiento de su casco urbano | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 4 | Incremento del sector turismo en el Perú tanto interno como externo | 0.11 | 2 | 0.22 |
| 5 | Tendencia mundial creciente por vivir y contar con zonas residenciales que estén en armonía con el medio ambiente y lo ecológico | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 6 | Incremento de la clase media y nivel de gasto del Limeño | 0.09 | 2 | 0.18 |
| | | 0.66 | | 1.57 |
| Nº Amenazas | | | | |
| 1 | Aparición de una burbuja inmobiliaria en la economía peruana | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 2 | Impacto de crisis y problemas económicos mundiales en la economía peruana | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 3 | Corrupción en las instituciones del Estado e inestabilidad política en el gobierno municipal de Lima | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4 | Crecimiento del casco urbano hacia las zonas Sur y Este de Lima | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5 | Problemas ambientales motivados por fenómeno del niño, tsunamis o contaminación descargada por el río Chillón | 0.09 | 1 | 0.09 |
| | | 0.34 | | 0.53 |
| Total | | 1.00 | | 2.10 |

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

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, contemplando la situación del negocio en términos de crecimiento de mercado rápido o lento y la fuerte o débil posición competitiva de la empresa en dicho mercado. El resultado ubica al distrito de Santa Rosa en uno de los cuatro cuadrantes, por lo que debe seguir las estrategias sugeridas (ver Figura 20).

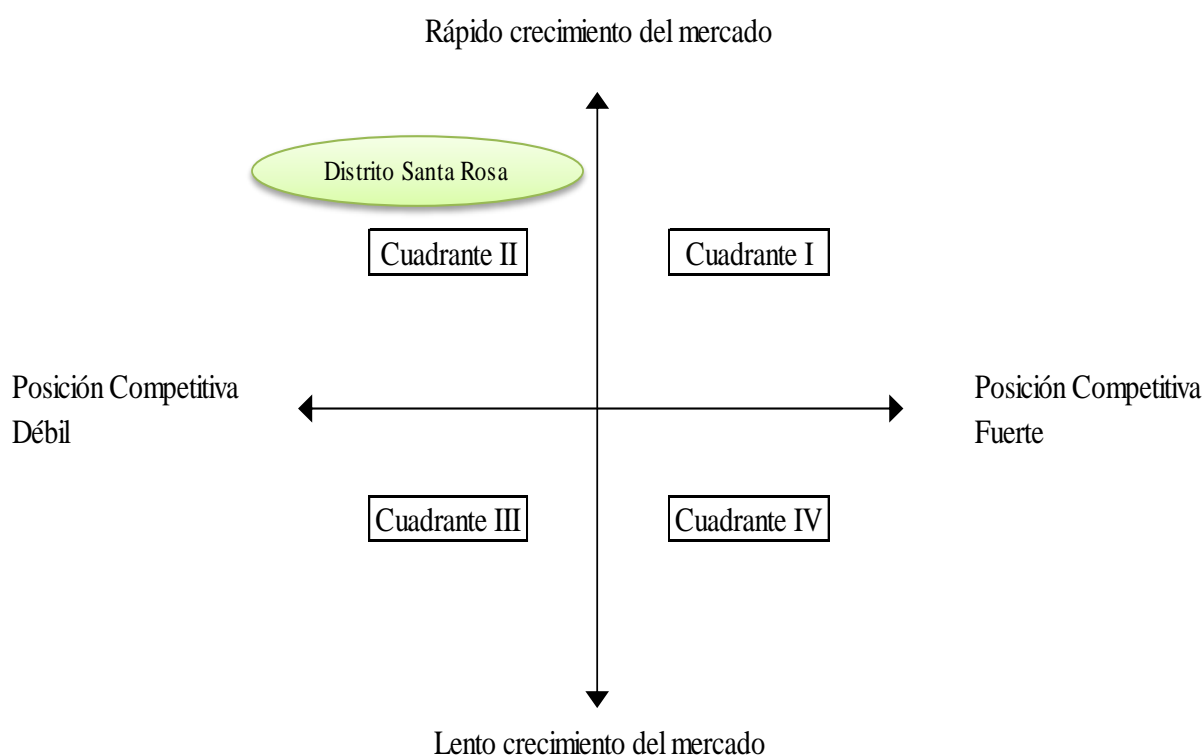


Figura 20. Matriz Gran Estrategia del distrito de Santa Rosa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El distrito de Santa Rosa presenta dos rubros de gran importancia: (a) el turismo y (b) el desarrollo inmobiliario; en estos, el crecimiento del mercado es rápido, impulsado por el desarrollo sostenido del país. La posición competitiva del distrito es relativamente débil porque aunque cuenta con potencial para su desarrollo, este aún no está siendo utilizado eficientemente. Así, se observa que Santa Rosa requiere evaluar seriamente su aproximación presente al mercado. Cabe notar que aún no está en la capacidad para competir eficientemente en una industria de turismo y de desarrollo inmobiliario creciente, por lo que debe mejorar su competitividad. Finalmente, el distrito debe considerar estrategias intensivas.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas, generadas en la etapa de emparejamiento mediante la MFODA, la MPEYEA, la MBCG, la MIE y la MGE, se consolidan en la Matriz de Decisión. Aquí se pueden observar las veces en que se repiten las estrategias específicas para retener

aquellas que se presentan con mayor repetición en las matrices. Usualmente, se aplica el criterio de tres repeticiones o más. Se debe conocer que aquellas estrategias que no alcancen el criterio requerido para ser retenidas serán consideradas como estrategias de contingencia, tal como se podrá observar más adelante en la Tabla 32.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la MCPE, se realiza la selección de cuáles estrategias retenidas son las más atractivas, a fin de ser priorizadas. En el análisis de la MCPE, se observa que el distrito prioriza estrategias para atraer la inversión privada, mediante la creación de las condiciones para que esta inversión llegue al distrito. También se prioriza las estrategias que apuntan a la creación de una marca fuerte que atraiga a los visitantes e inversionistas. Asimismo, las estrategias que apuntan a desarrollar los atractivos turísticos que posee la zona para que los turistas tengan una experiencia gratificante en el tiempo que visiten el distrito. En la Tabla 29, se podrá apreciar la MCPE propuesta para el distrito de Santa Rosa.

6.8 Matriz Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt se encarga de la evaluación de las estrategias retenidas en los filtros conocidos como consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Ello se podrá ver claramente en la Tabla 30 que se presenta más adelante. La estrategia que no pasa este filtro no podrá ser implementada, porque se corre el riesgo de afectar alguna de las áreas claves del distrito de Santa Rosa. Cabe señalar que las diez estrategias retenidas, incluyendo la estrategia de contingencia, pasan los criterios de evaluación de Rumelt. De manera que podrán ser implementadas sin riesgo en el lugar.

Tabla 28

Matriz de Decisión del Distrito de Santa Rosa

| Estrategias | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|--|-------------|--------------|------------|-----------|-----------|--------------|
| 1. Captar inversión privada en vivienda y negocios. F1,F2,F3,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6. | x | x | x | x | x | 5 |
| 2. Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito. F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6. | x | x | x | x | x | 5 |
| 3. Poner en valor atractivos ecológicos del distrito. F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6. | x | x | x | x | x | 5 |
| 4. Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito. F2, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5. | x | x | x | x | x | 5 |
| 5. Sanear títulos y estudios técnicos de las urbanizaciones y centros poblados del distrito. D1, D2, D4, F1, F2, F3, F6. | x | x | | | | 2 |
| 6. Mejorar infraestructura urbana del distrito (Colegios, Hospital de la solidaridad, facilidades de infraestructura). D1, D4, D5, D6, D7, F1, F2. | x | x | x | x | x | 5 |
| 7. Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito (Serenazgo, comisarias en Mancomunidad). D3, F1, F2, F3, F4, F5, F6. | x | x | x | | | 3 |
| 8. Implementar plan de aprovechamiento de corredor vial Panamericana Norte Sur y Plan Nuevas vías de Lima. D5, D6, D7, F1, F2, F3, F4, F5, F6. | x | x | | | | 2 |
| 9. Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas. D1, D8, O3, O4, O5. | x | x | x | x | x | 5 |
| 10. Implementar diversificación de motor de desarrollo del distrito mediante desarrollo de turismo y esparcimiento en el distrito. F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4. | x | x | x | x | x | 5 |
| 11. Implementación de plan de transparencia municipal y serenazgo conjunto con la Mancomunidad de Lima Norte. F1, A2, A3. | x | x | | | | 2 |
| 12. Implementar plan de apoyo técnico con la municipalidad de Lima Metropolitana e instituciones ecologistas. F3, F4, F5, A5. | x | x | | | | 2 |
| 13. Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito de Santa Rosa. F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A4. | x | x | x | x | x | 5 |
| 14. Implementar plan de contingencia de transporte público. D1, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4. | x | x | x | | | 3 |
| 15. Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos para pobladores de menores recursos. D1, D4, D5, A1, A2, A3, A4. | x | | x | x | | 3 |
| 16. Realizar convenios con hospitales de solidaridad y el estado para campañas de salud. D5, D7, A1, A2, A4. | x | x | | | | |
| 17. Realizar convenio con Ministerio de Educación para implementación de Centros Educativos Técnicos. D5, D6, D7, A1, A2, A4. | x | x | | | | 2 |
| 18. Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón con las municipalidades de la cuenca del río Chillón | x | x | x | x | x | 5 |

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

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Santa Rosa

| N° Oportunidades | Peso | Penetración en el mercado | | | | | | | | | | Desarrollo de productos | | | | | | Diversificación concéntrica | | | | | | | |
|--|------|---------------------------|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|-------------------------|-------------|----|-------------|----|-------------|-----------------------------|-------------|----|-------------|----|-------------|---|-------------|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | | |
| 1 Crecimiento sostenido del sector inmobiliario en el Perú con proyecciones favorables para los próximos años | 0.13 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 | 1 | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 2 Crecimiento y estabilidad económica del Perú con proyecciones favorables para los próximos 10 años | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| 3 Escasez de terrenos para desarrollos urbanos y crecimiento del casco urbano de Lima | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 |
| 4 Incremento del sector turismo en el Perú tanto interno como externo | 0.11 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 1 | 0.11 |
| 5 Tendencia mundial creciente por vivir y contar con zonas residenciales que estén en armonía con el medio ambiente y lo ecológico | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 |
| 6 Incremento de la clase media y nivel de gasto del Limeño | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| N° Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Aparición de una burbuja inmobiliaria en la economía peruana | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 |
| 2 Impacto de crisis y problemas económicos mundiales en la economía peruana | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 3 Corrupción en las instituciones del Estado e inestabilidad política en el gobierno municipal de Lima | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4 Crecimiento del casco urbano hacia las zonas Sur y Este de Lima | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| 5 Problemas ambientales motivados por fenómeno del niño, tsunamis o contaminación descargada por el río Chillón | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| N° Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Existencia de grandes terrenos con potencial urbano | 0.13 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 |
| 2 Cercanía al polo de desarrollo urbano del Cono Norte de Lima | 0.11 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 |
| 3 Existencia de playas, humedales y paisajes naturales de alta calidad | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| 4 Medio ambiente con baja contaminación ambiental y sonora | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 |
| 5 Afluencia turística en temporada de verano | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 |
| 6 Ingreso al área del balneario centralizado | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| N° Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Carencia de un plan actualizado de desarrollo urbano y de una política estructurada de planificación urbana | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| 2 Falta de titulación de los propietarios de terrenos en los asentamientos humanos | 0.07 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3 Reducido número de comisarías y carencia de serenazgo | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 |
| 4 Falta de infraestructura servicios básicos agua, luz, desagüe, pistas y veredas para parte del distrito | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 5 Alto porcentaje de la población con bajo nivel de educación y bajo poder adquisitivo | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 6 Limitado transporte público entre el distrito y Lima Metropolitana | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 7 Carencia de hospitales, postas médicas, institutos, universidades, supermercados y centros laborales dentro del distrito | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 8 Contaminación de las playas por elementos contaminantes descargados por el río Chillón | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| | | | 5.21 | | 4.87 | | 5.22 | | 5.54 | | 5.58 | | 5.06 | | 5.08 | | 5.49 | | 5.08 | | 5.06 | | 5.01 | | 4.52 |

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

Tabla 30

Matriz de Rumelt del Distrito de Santa Rosa

| N° | Estrategias | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|------|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| 1.- | Captar inversión privada en vivienda y negocios | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 2.- | Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3.- | Poner en valor atractivos ecológicos del distrito | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 4.- | Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 5.- | Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito (Serenazgo, comisarias en Mancomunidad) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 6.- | Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 7.- | Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito de Santa Rosa | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 8.- | Implementar plan de contingencia de transporte público | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 9.- | Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos para pobladores de menores recursos | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 10.- | Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón con las municipalidades de la cuenca del río Chillón | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 11.- | Mejorar infraestructura urbana del distrito | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 12.- | Implementar diversificación de motor de desarrollo del distrito mediante desarrollo de turismo y esparcimiento en el distrito | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

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

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME se encarga de realizar la auditoría ética a las estrategias, a fin de que no violen principios relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008). Se observa que en el caso de las estrategias retenidas y de contingencia para el distrito de Santa Rosa, las ocho estrategias pasan dicha auditoría. De manera que su implementación respeta los principios éticos considerados en esta matriz (ver Tabla 31).

Tabla 31

Matriz de Ética del Distrito de Santa Rosa

| | Captar inversión privada en vivienda y negocios | Mejorar infraestructura urbana del distrito | Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito | Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas | Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito | Implementar plan de contingencia de transporte público | Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos | Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón | Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito | Poner en valor atractivos ecológicos del distrito | Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito | Implementar diversificación de motor de desarrollo del distrito |
|---|---|---|--|---|---|--|--|---|---|---|--|---|
| Derechos | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en el derecho a la vida | Neutral | Neutral | Promueve | Neutral | Promueve | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Impacto en el derecho a la propiedad | Promueve | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Impacto en el derecho a la privacidad | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Impacto en el derecho de hablar libremente | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Impacto en el derecho al debido proceso | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Justicia | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en la distribución | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| Equidad en la administración | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| Normas de compensación | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| Utilitarismo | | | | | | | | | | | | |
| Fines y resultados estratégicos | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| Medios estratégicos empleados | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |

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

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Esta matriz elabora un listado de las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia que quedan, tras la aplicación de los filtros de Rumelt y de Ética. Ahora bien, para el caso del distrito de Santa Rosa, las diez estrategias retenidas y las dos estrategias de contingencia en la MCPE pasaron los filtros. Se muestra la relación de las estrategias retenidas y el total de estrategias de contingencia (ver Tabla 32).

Tabla 32

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Santa Rosa

| | Estrategias |
|--------------|---|
| Retenidas | |
| 1.- | Captar inversión privada en vivienda y negocios |
| 2.- | Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito |
| 3.- | Poner en valor atractivos ecológicos del distrito |
| 4.- | Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito |
| 5.- | Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito (Serenazgo, comisarias en Mancomunidad) |
| 6.- | Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas |
| 7.- | Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito de Santa Rosa |
| 8.- | Implementar plan de contingencia de transporte público |
| 9.- | Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos para pobladores de menores recursos |
| 10.- | Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón con las municipalidades de la cuenca del río Chillón |
| Contingencia | |
| 11.- | Mejorar infraestructura urbana del distrito |
| 12.- | Implementar diversificación de motor de desarrollo del distrito mediante desarrollo de turismo y esparcimiento en el distrito |
| 13.- | Sanear títulos y estudios técnicos de las urbanizaciones y centros poblados del distrito |
| 14.- | Implementar plan de aprovechamiento de corredor vial Panamericana Norte Sur y Plan Nuevas vías de Lima |
| 15.- | Implementación de plan de transparencia municipal y serenazgo conjunto con la Mancomunidad de Lima Norte |
| 16.- | Implementar plan de apoyo técnico con la municipalidad de Lima Metropolitana e instituciones ecologistas |
| 17.- | Realizar convenios con hospitales de solidaridad y el estado para campañas de salud |
| 18.- | Realizar convenio con Ministerio de Educación para implementación de Centros Educativos Técnicos |

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

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz, se verifica que las estrategias alcancen los objetivos de largo plazo. Si no sucediera esto, se implementarían estrategias que no ayudarían a la organización en el alcance de los objetivos de largo plazo deseados. Así, se nota que las estrategias retenidas para el distrito de Santa Rosa tienen alcance en los ocho objetivos de largo plazo planteados para el mismo. Todas las estrategias están relacionadas al menos con un objetivo de largo plazo, y además todos los objetivos de largo plazo están alcanzados por al menos una estrategia retenida (ver Tabla 33).



Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo del Distrito de Santa Rosa

| | | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 | OLP6 | OLP7 | OLP8 |
|------|--|--|---|--|--|--|---|--|--|
| | | Para el período 2015 al 2025, mantener durante el año completo las 3 playas del distrito calificadas como saludables por la Dirección General de Salud Ambiental | Para el año2025, que el distrito pase del puesto 33 a estar entre los 5 distritos de Lima con mayor índice de desarrollo humano medido por PNUD | Para el año2025, que el 98% de las viviendas del distrito tengan título de propiedad y acceso a los servicios básicos: agua desagüe, electricidad, alumbrado público, pistas y veredas | Para el año2025, incrementar el número de turistas de manera sostenida de 120,000 hasta llegar a los 250,000 visitantes al año | Para el año2025, recibir el 40% de las visitas turísticas anuales en temporada baja de abril a noviembre | Para el año2025, contar con un sistema de transporte público que permita el traslado de la población desde Santa Rosa al distrito de Los Olivos en 45 minutos en hora punta | Para el año2025, estar entre los cinco distritos de Lima con más bajo índice de delincuencia medidos mediante el RankinCAD | Para el año2025, estar entre los cinco distritos con mayor densidad de áreas verdes por habitantes |
| Nº | Estrategias | | | | | | | | |
| 1.- | Captar inversión privada en vivienda y negocios | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 2.- | Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito | | x | | x | x | | x | |
| 3.- | Poner en valor atractivos ecológicos del distrito | | x | | x | x | | | x |
| 4.- | Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito | x | x | x | x | x | | | |
| 5.- | Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito (Serenazgo, comisarias en Mancomunidad) | | x | | x | | | x | |
| 6.- | Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas | x | x | | x | | | | x |
| 7.- | Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito de Santa Rosa | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 8.- | Implementar plan de contingencia de transporte público | | x | | x | x | x | | |
| 9.- | Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos para pobladores de menores recursos | | x | | x | | | x | x |
| 10.- | Realizar convenios de limpieza y protección del rio Chillón con las municipalidades de la cuenca del rio Chillón | x | x | | x | x | | | x |

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

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz (ver Tabla 34), se confrontan las estrategias retenidas del distrito de Santa Rosa con las posibilidades de reacción de los distritos competidores. En este caso, fueron seleccionados como competidores los distritos de Ancón, Chorrillos y La Punta por tener enfoques de ofertas de esparcimiento e inmobiliarios similares al distrito de Santa Rosa. Tras el análisis realizado, se observa que la posibilidad de respuesta de los competidores es de replicar la oferta de Santa Rosa en las áreas de esparcimiento y de atracción a la inversión.

6.13 Conclusiones

Tras la elaboración del proceso estratégico y para el distrito de Santa Rosa, se observa que las estrategias resultantes toman en cuenta los siguientes aspectos: (a) el potencial presentado por este distrito, (b) su debilidad financiera, (c) el entorno favorable donde se halla, (d) los rubros en que el distrito compite, y (e) sus fortalezas y debilidades. A consecuencia de esto, se obtienen las estrategias retenidas, que son las encargadas de llevar al distrito a alcanzar su visión establecida. Dichas estrategias apuntan a que Santa Rosa atraiga inversión que permita el desarrollo del distrito. Así, la inversión y el desarrollo provocan que otras empresas —podrían ser del rubro de servicios— inviertan y tengan cobertura en Santa Rosa. Con ello, se irá generando el desarrollo de los pobladores antiguos y los pobladores nuevos que lleguen al distrito. El desarrollo del distrito genera la necesidad de mejoramiento de la infraestructura, la cual también es utilizada para los servicios turísticos, que constituyen el segundo eje de desarrollo del distrito. Finalmente, los dos ejes de desarrollo distrital (inmobiliario y turístico) impulsarán a Santa Rosa hacia la consecución de su visión al 2025.

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Santa Rosa

| N° | Estrategias | Posibilidad de los competidores | | |
|------|--|--|--|--|
| | | Ancón | Chorrillos | La Punta |
| 1.- | Captar inversión privada en vivienda y negocios | Acciones de similares destinadas a capturar mercado | Acciones de similares destinadas a capturar mercado | Acciones de similares destinadas a capturar mercado |
| 2.- | Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito (Serenazgo, comisarias en Mancomunidad) | Apoyar a la iniciativa por estar en la Mancomunidad | Acciones de similares en su distrito | Acciones de similares en su distrito |
| 3.- | Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas | Acciones de similares destinadas a mejorar sus playas | Acciones de similares destinadas a mejorar sus playas | Acciones de similares destinadas a mejorar sus playas |
| 4.- | Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito de Santa Rosa | Campaña para posicionar su marca distrito como destino de Lima Norte | Campaña para posicionar su marca distrito como destino de Lima Sur | Campaña para dar a conocer sus atractivos turísticos |
| 5.- | Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón con las municipalidades de la cuenca del río Chillón | Apoyar a la iniciativa por estar en la Mancomunidad | Acciones para mejorar limpieza de sus playas | Acciones para mejorar limpieza de sus playas |
| 6.- | Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito | Promocionar infraestructura existente | Potenciar los atractivos que cuenta | Potenciar los atractivos que cuenta |
| 7.- | Poner en valor atractivos ecológicos del distrito | Potenciar sus playas | Potenciar Pantanos de Villa y Playas | Potenciar sus circuitos turísticos |
| 8.- | Implementar plan de contingencia de transporte público | Acciones similares destinadas a mejorar su sistema de transporte público | Acciones similares destinadas a mejorar su sistema de transporte público | Acciones similares destinadas a mejorar su sistema de transporte público |
| 9.- | Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos para pobladores de menores recursos | Acciones similares destinadas a mejorar su sistema de servicios públicos | Acciones similares destinadas a mejorar su sistema de servicios públicos | Acciones similares destinadas a mejorar su sistema de servicios públicos |
| 10.- | Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito | Acciones similares destinadas a capturar mercado | Acciones similares destinadas a capturar mercado | Acciones similares destinadas a capturar mercado |

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

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En presente capítulo se ingresa a la segunda etapa del proceso estratégico consistente en la implementación y dirección, consiste según D'Alessio (2008) en “poner en marcha los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. En esta etapa, la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar” (p. 372). La implementación del proceso estratégico requiere de cinco elementos fundamentales los cuales son: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, y (e) recursos humanos (D'Alessio 2008).

A fin de alcanzar la visión del distrito de Santa Rosa al 2025, es necesario el cumplimiento de los ocho objetivos a largo plazo (OLP) establecidos en el capítulo cinco del presente plan estratégico. Para ello, es necesario definir los objetivos de corto plazo (OCP) que permitirán que cada uno de los OLP pueda ser alcanzado.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP 1: Para el periodo 2015 al 2025, mantener durante el año completo las 3 playas del distrito calificadas como saludables por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Actualmente playa Grande 1 y 2 se encuentran calificadas como no saludables y playa Chica está calificada como saludable, DIGESA considera para calificar una playa como saludable tres rubros (a) calidad microbiológica, (b) control de calidad de limpieza, y (c) control de presencia de servicios higiénicos.

Los OCP necesarios para alcanzar el objetivo mencionado son los siguientes:

- *OCPI.1*: Para el 2015 y en adelante mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro *calidad microbiológica* medida mediante el análisis de *coliformes*, realizado por la Dirección General de Salud Ambiental.

Actualmente Playa Grande 1 y 2 cuentan con la calificación de mala y Playa Chica esta con calificación de buena.

- *OCP1.2*: Para el 2015 mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro *control de calidad de limpieza* realizado por la Dirección General de Salud Ambiental. Actualmente Playa Grande 1 y 2 están con calificación de mala y Playa Chica esta con calificación de buena.
- *OCP1.3*: Para el 2015 mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro *control de presencia de servicios higiénicos* realizado por la Dirección General de Salud Ambiental. Actualmente Playa Grande 1 y 2 están con calificación de mala y Playa Chica esta con calificación de buena.
- *OLP 2*: Para el año 2025, que el distrito pase del puesto 33 a estar entre los 5 distritos de Lima con mayor índice de desarrollo humano medido por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los OCP necesarios para alcanzar este objetivo se mencionan a continuación:

- *OCP2.1*: Implementar para el año 2015 el primer hospital de solidaridad en Santa Rosa totalmente equipado para atender la demanda de salud de los pobladores del distrito. Actualmente se cuenta solo con una posta médica con escaso equipamiento. Este OCP apunta a mejorar la esperanza de vida al nacer de los pobladores del distrito.
- *OCP2.2*: Implementar para el año 2015 alianzas con empresas privadas para realizar 2 programas anuales de capacitación, para los profesores de colegios de Santa Rosa, sobre técnicas de enseñanza y orientación juvenil. Actualmente no se cuenta con programas de capacitación de este tipo. Este OCP apunta a incrementar las matriculas de estudiantes en nivel primario y secundario.

- *OCP2.3:* Realizar para el año 2015 una alianza con la escuela de mozos de Pachacutec, del distrito vecino de Ventanilla, para implementar un programa anual de capacitación técnica orientado a la población en edad de trabajar. Actualmente el distrito no cuenta con esta alianza de capacitación técnica que apunta a incrementar las matriculas de pobladores del distrito en nivel de educación secundario y superior.
- *OCP2.4:* Implementar para el año 2020 dos complejos deportivos para uso de la comuna. Actualmente el distrito no cuenta con complejos deportivos en servicio. Este OCP apunta a mejorar la esperanza de vida de los pobladores del distrito, mediante la práctica del deporte.
- *OCP2.5:* Para el año 2020 contar con facultades de ecología, turismo y gastronomía en el distrito de Santa Rosa, mediante el otorgamiento de beneficios tributarios que promuevan su establecimiento. Actualmente el distrito no cuenta con ninguna sede universitaria en servicio. Este OCP apunta a incrementar las matriculas en nivel de educación secundario y superior de los pobladores del distrito.
- *OLP 3:* Para el año 2025, que el 98% de las viviendas del distrito tengan título de propiedad y acceso a los servicios básicos: (a) agua (b) desagüe, (c) electricidad, (d) alumbrado público, (e) pistas y veredas. Se toma como punto de partida 75% de viviendas con título de propiedad de acuerdo al Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda.

Los OCP necesarios para alcanzar este objetivo son los siguientes:

- *OCP3.1:* Reducir para el año 2015 de 43% a 20% el porcentaje de los trámites del catálogo TUPA del distrito que duran 30 o más días. Este OCP busca agilizar y

simplificar los trámites municipales para el otorgamiento de títulos de propiedad y los estudios de seguridad de los suelos.

- *OCP3.2*: Asegurar para el año 2014 el correcto uso de las zonas no ocupadas en el distrito para evitar invasiones y tráfico de terreno, teniendo como objetivo que no se cree ningún nuevo asentamiento humano posterior al año 2014, actualmente existen cinco asentamientos humanos en el distrito de Santa Rosa.
- *OCP3.3*: Captar en el periodo 2013 al 2020 cuatro proyectos grandes de inversión de desarrollo inmobiliario (mayor a 700 viviendas). Actualmente existe un único proyecto inmobiliario grande en ejecución en Santa Rosa. Este OCP apunta al crecimiento ordenado del distrito.
- *OCP3.4*: Elaborar para el año 2015 el plan de desarrollo urbano del distrito de Santa Rosa. Actualmente el distrito no cuenta con un plan de desarrollo urbano que de los lineamientos para su crecimiento ordenado y en armonía con el medio ambiente.
- *OLP 4*: Incrementar para el año 2025, el número de turistas de manera sostenida de 120,000 hasta llegar a los 250,000 visitantes al año. La medición de la cantidad de visita lo realiza la municipalidad de Santa Rosa. Con este OLP se espera incrementar las visitas turísticas y los ingresos del distrito.

Los OCP que se necesitan para alcanzar este objetivo son los siguientes:

- *OCP4.1*: Elaborar para el año 2014 el plan de desarrollo para identificar la infraestructura necesaria para la adecuada atención de turistas en el distrito. Actualmente no se cuenta con un plan de despliegue de infraestructura necesaria para atender el crecimiento turístico del distrito.
- *OCP4.2*: Para el año 2015, implementar seis talleres anuales de capacitación en temas de productos y servicios dirigidos a público en general, para fomentar los

- emprendimientos en el sector turismo. Actualmente el distrito no realiza talleres de este tipo. Este OCP apunta a crear emprendimientos en la industria del turismo.
- *OCP4.3*: Para el año 2015, desarrollar el circuito turístico de las islas gemelas y atractivos costeros de Santa Rosa. Actualmente el distrito no cuenta con ningún circuito turístico implementado. Este OCP apunta a desarrollar la industria turística en Santa Rosa.
 - *OCP4.4*: Construir para el año 2020 el boulevard de Santa Rosa donde se establezcan restaurantes y cafés en el distrito. Actualmente el distrito no cuenta con esta infraestructura.
 - *OCP4.5*: Para el año 2015 desarrollo de una campaña de imagen y posicionamiento del distrito como distrito ecológico y gastronómico. El cumplimiento de este OCP será mediante utilizando encuestas.
 - *OLP 5*: Recibir para el año 2025, el 40% de las visitas turísticas anuales en temporada baja de abril a noviembre. Actualmente se concentran aproximadamente el 90% de las visitas turísticas en la temporada alta de Diciembre a Marzo.

Los OCP relacionados al OLP anteriormente destacado son los siguientes:

- *OCP5.1*: Implementar para el año 2015 el circuito turístico de invierno en el que se incluyan los parques zonales y deportes de aventura como el *sunboard* y tubulares. Actualmente no se cuenta con este circuito turístico.
- *OCP5.2*: Captar para el año 2020 inversión para implementar dos clubes de campamento de invierno en el distrito. Actualmente el distrito de Santa Rosa cuenta con un club de verano.
- *OCP5.3*: Implementar para el 2015 el circuito turístico de humedales de Santa Rosa. Actualmente el distrito de Santa Rosa no cuenta con un circuito turístico que aproveche sus humedales.

- *OCP5.4:* Realizar el evento religioso en torno a Santa Rosa de Lima para incentivar la visita de ciudadanos en el mes de agosto, esperando la llegada de 2,000 turistas en cada celebración para el año 2015. Actualmente no se cuenta con visitas turísticas por este concepto.
- *OCP5.5:* Diseñar e implementar para el año 2018 el plan de imagen y comunicación del distrito que resalte la imagen ecológica y los atractivos de Santa Rosa. El seguimiento de este objetivo se realiza mediante encuestas que miden el porcentaje de identificación del distrito con la ecología.
- *OLP 6:* Para el año 2025, contar con un sistema de transporte público que permita el traslado de la población desde Santa Rosa al distrito de Los Olivos en 45 minutos en hora punta. Actualmente se demora aproximadamente 1.5 horas desplazarse en transporte público desde Santa Rosa hasta el distrito de los Olivos.

Los OCP que se plantean para el alcance de este objetivo son los siguientes:

- *OCP6.1:* Implementar para el año 2015 el acceso directo desde la carretera Panamericana Norte hacia el distrito de Santa Rosa mediante un paso a desnivel. Actualmente no se dispone de esta infraestructura. Esta obra la ejecuta la municipalidad de Lima metropolitana en coordinación con la municipalidad de Santa Rosa.
- *OCP6.2:* Mejoramiento para el año 2015 de la carretera Panamericana Norte mediante el proyecto Nuevas Vías de Lima. Actualmente no se dispone de esta infraestructura. Esta obra la ejecuta la municipalidad de Lima Metropolitana en coordinación con la municipalidad de Santa Rosa.
- *OCP6.3:* Implementar para el año 2018 en coordinación con la municipalidad de Lima Metropolitana, dos rutas adicionales directas de transporte público, desde Los Olivos hacia Santa Rosa mediante el eje vial Panamericana Norte-Sur.

Actualmente solo se dispone de una ruta de transporte entre Santa Rosa y Lima Metropolitana.

- *OCP6.4*: Desarrollar para el año 2015 un plan vial para el distrito de Santa Rosa donde se definan las vías principales del distrito, que permitan un adecuado flujo de transporte público y privado. Actualmente el distrito no cuenta con este plan.
- *OLP 7*: Para el año 2025, estar entre los cinco distritos de Lima con más bajo índice de delincuencia medidos mediante el RankingCAD elaborado por la institución de Ciudadanos al Día. Actualmente Santa Rosa no se encuentra incluido en este Ranking y parte de este objetivo es lograr que se incluya el distrito en esta medición.

Los OCP que se plantean para el alcance de este objetivo son los siguientes:

- *OCP7.1*: Instalar para el año 2018 el centro de monitoreo y vigilancia a través de cámaras en los puntos más importantes del distrito. Actualmente no se dispone de ningún centro de monitoreo en el distrito.
- *OCP7.2*: Implementar para el año 2015 dos programas anuales de capacitación y entrenamientos a miembros de serenazgo del distrito. Actualmente no se cuenta con programas de entrenamiento de los serenazgos.
- *OCP7.3*: Implementar para el año 2018 una red de comunicación entre policías, serenazgo y la municipalidad, para tener coordinadas las acciones de seguridad. Actualmente el distrito no cuenta con red de comunicaciones que interconecte sus unidades de seguridad ciudadana.
- *OCP7.4*: Implementar para el año 2020 tres alianzas con los distritos vecinos y la municipalidad de Lima Metropolitana para la interconexión de los sistemas de vigilancia ciudadana. Actualmente no se cuenta con alianzas de seguridad ciudadana.

- OLP 8: Para el año 2025, estar entre los cinco distritos con mayor densidad de áreas verdes por habitantes. Santa Rosa se encuentra actualmente en el puesto 16 con 2.9 metros cuadrados de áreas verdes por habitante, la medición la realiza el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Los OCP que se plantean para el alcance de este objetivo son los siguientes:

- *OCP8.1:* Para el año 2020 pasar de los actuales 2.9 metros cuadrados por habitante a tener 50 metros cuadrados por habitante de áreas verdes, mediante la implementación un plan de forestación y creación de parques en el distrito de Santa Rosa.
- *OCP8.2:* Para el año 2015 implementar el plan de limpieza y mantenimiento conjunto con las municipalidades vecinas del cauce del río Chillón. Se mide el avance de este plan por porcentaje del cauce del Rio Chillón calificado como no contaminado, esta calificación la realiza la inspección de la Dirección General de Sanidad Ambiental. Actualmente el cauce del rio Chillón se encuentra calificado como contaminado
- *OCP8.3:* Implementar una red de ciclovías que permita desplazarse por el distrito de Santa Rosa y realizar el fomento de uso de bicicletas como medio de transporte para el año 2020. Se tiene como objetivo 20 Km de ciclo vías, actualmente no se cuenta con ciclo vías en el distrito.
- *OCP8.4:* Implementar para el año 2020 una planta de tratamiento de aguas servidas y un sistema de lagunas de oxidación y la reutilización de aguas tratadas para la creación de parques en Santa Rosa. Actualmente no se cuenta con planta de tratamiento de aguas servidas en el distrito.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

A fin de lograr las estrategias propuestas y llevar a cabo los objetivos de corto plazo establecidos, es indispensable disponer de una serie de recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2008).

Estos recursos pueden ser (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos, teniendo que ser identificados con la finalidad de poder hacer efectiva la implementación del plan de acción para la consecución de la visión del distrito de Santa Rosa, de manera que, la municipalidad y sus miembros tomen las acciones pertinentes para que los recursos necesarios estén disponibles y se tenga pleno conocimiento y control de la asignación real de los mismos. A continuación se mencionan los principales recursos requeridos por cada objetivo acorto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los parámetros sobre los que la municipalidad debe trabajar para llevar a cabo las estrategias propuestas. Así, se presentan las políticas que deberán ser consideradas en la toma de decisiones de la municipalidad de Santa Rosa.

Tabla 35

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 1

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|---|--|
| <p>OCP1.1: Para el 2015 y en adelante mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro calidad microbiológica medida mediante el análisis de coliformes</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para apoyo en limpieza del río Chillón Recursos Físicos: Alquilar de cargadores frontales para limpieza de río Recursos Humanos: Contratación de personal calificado para medición de calidad microbiológica Recursos Tecnológicos: No se requieren</p> |
| <p>OCP1.2: Para el 2015 mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro control de calidad de limpieza realizado por la Dirección General de Salud Ambiental</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para contratación de programa de limpieza de playas Recursos Físicos: Máquinas limpia playas Recursos Humanos: Personal calificado para limpieza de playas Recursos Tecnológicos: No se requieren</p> |
| <p>OCP1.3: Para el 2015 mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro control de presencia de servicios higiénicos realizado por la Dirección General de Salud Ambiental</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de servicios higiénicos Recursos Físicos: Espacio público del distrito Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente para gestionar la priorización de la ejecución de los servicios higiénicos en el distrito Recursos Tecnológicos: No se requieren.</p> |

Tabla 36

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 2

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|--|---|
| OCP2.1: Implementar para el año 2015 el primer hospital de solidaridad en Santa Rosa totalmente equipado para atender la demanda de salud de los pobladores del distrito. | Recursos Financieros: Fondos de inversión público privado para la implementación de hospital móvil Recursos Físicos: Unidad tipo móvil, tráiler, equipos médicos, material médico Recursos Humanos: Contratación de personal calificado para gestión de proyectos de salud, medición de calidad microbiológica Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo, telefonía móvil y conexión a Internet. |
| OCP2.2: Implementar para el año 2015 alianzas con empresas privadas para realizar 2 programas anuales de capacitación, para los profesores de colegios, sobre técnicas de enseñanza y orientación juvenil | Recursos Financieros: fondos público privados para la capacitación Recursos Físicos: Aulas de los colegios públicos del distrito Recursos Humanos: Personal motivado y capacitado en educación Recursos Tecnológicos: PC de escritorio y acceso a Internet. |
| OCP2.3: Realizar para el año 2015 una alianza con la escuela de mozos de Pachacútec, del distrito vecino de Ventanilla, para implementar un programa anual de capacitación técnica orientado a la población en edad de trabajar | Recursos Financieros: Fondos públicos destinados al desarrollo de alianzas Recursos Físicos: Instalaciones existentes de la municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en servicios de turismo Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet |
| OCP2.4: Implementar para el año 2020 dos complejos deportivos para uso de la comuna. Actualmente el distrito no cuenta con complejos deportivos en servicio | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de complejos deportivos Recursos Físicos: Espacio público del distrito (terrenos) Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente para gestionar la priorización de la ejecución de complejos deportivos. Recursos Tecnológicos: No se requieren. |
| OCP2.5: Para el año 2020 contar con facultades de ecología, turismo y gastronomía en el distrito de Santa Rosa, mediante el otorgamiento de beneficios tributarios que promuevan su establecimiento | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de programa de información de beneficios tributarios a principales universidades Recursos Físicos: Espacio público del distrito (terrenos) Recursos Humanos: Gerencia legal para priorizar beneficios tributarios, profesionales calificados en educación superior en los rubros turismo, gastronomía y ecología Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo, conexión a Internet |

Tabla 37

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 3

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|--|--|
| <p>OCP3.1: Reducir para el año 2015 de 43% a 20% el porcentaje de los trámites del catálogo TUPA del distrito que duran 30 o más días.</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para simplificación de procedimientos Recursos Físicos: Instalaciones existentes Recursos Humanos: Personal calificado del propio municipio Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistemas de información, conexión a Internet.</p> |
| <p>OCP3.2: Asegurar para el año 2014 el correcto uso de las zonas no ocupadas en el distrito para evitar invasiones y tráfico de terreno, teniendo como objetivo que no se cree ningún nuevo asentamiento humano posterior al año 2014</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para diagnóstico de zonas no ocupadas e implementación de plan de infraestructura necesaria del distrito Recursos Físicos: Espacios públicos del distrito (terrenos), instalaciones municipales Recursos Humanos: Personal capacitado en diagnósticos e infraestructura Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet.</p> |
| <p>OCP3.3: Captar en el periodo 2013 al 2020 cuatro proyectos grandes de inversión de desarrollo inmobiliario (mayor a 700 viviendas)</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para el diseño de campañas de comunicación y marketing del distrito dirigido a atraer inversionistas Recursos Físicos: Instalaciones existentes de la municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en marketing y comunicaciones Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet</p> |
| <p>OCP3.4: Elaborar para el año 2015 el plan de desarrollo urbano del distrito de Santa Rosa</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de plan de desarrollo urbano Recursos Físicos: Instalaciones existentes de la municipalidad Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente para gestionar la priorización de la ejecución de plan de desarrollo urbano. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet.</p> |

Tabla 38

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 4

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|--|--|
| <p>OCP4.1: Elaborar para el año 2014 el plan de desarrollo para identificar la infraestructura necesaria para la adecuada atención de turistas en el distrito</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para elaboración de plan de desarrollo Recursos Físicos: Espacios públicos del distrito (terrenos) Recursos Humanos: Personal calificado del propio municipio Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistemas de información, conexión a Internet.</p> |
| <p>OCP4.2: Implementar seis talleres anuales de capacitación gratuitos en temas de productos y servicios dirigidos a público en general, para fomentar los emprendimientos en el sector turismo para el año 2015</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para desarrollo de talleres Recursos Físicos: Instalaciones de la propia municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en emprendimientos Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet.</p> |
| <p>OCP4.3: Desarrollar el circuito turístico de las islas gemelas y atractivos costeros de Santa Rosa, para el año 2015</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para el diseño de circuito turístico a islas gemelas y demás atractivos del distrito Recursos Físicos: Botes, lanchas y Yate. Recursos Humanos: Personal capacitado en turismo Recursos Tecnológicos: No se requieren</p> |
| <p>OCP4.4: Construir para el año 2020 el boulevard de Santa Rosa donde se establezcan restaurantes y cafés en el distrito</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para construcción de boulevard Recursos Físicos: Espacios públicos existentes (terrenos) Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano y medio ambiente para gestionar la priorización de la ejecución del boulevard Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet.</p> |
| <p>OCP4.5: Desarrollo de una campaña de imagen y posicionamiento del distrito como distrito ecológico y gastronómico para el año 2015</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para desarrollo de campaña de posicionamiento Recursos Físicos: Instalaciones existentes de la municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en marketing, comunicación y manejo de medios Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a internet.</p> |

Tabla 39

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 5

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|---|---|
| OCP5.1: Implementar para el año 2015 el circuito turístico de invierno en el que se incluyan los parques zonales y deportes de aventura como el sunboard y tubulares | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de circuito turístico de invierno Recursos Físicos: Vehículos de transporte, adquisición de tubulares para deportes de aventura, y adquisición de equipos para sunboard Recursos Humanos: Personal calificado en turismo y deportes de aventura Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistemas de información, conexión a Internet. |
| OCP5.2: Captar para el año 2020 inversión para implementar dos clubes de campamento de invierno en el distrito | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para diseño de plan de comunicación y marketing para atracción de inversiones de clubes de campamento de invierno Recursos Físicos: Espacios públicos del distrito (terrenos) Recursos Humanos: Personal capacitado en comunicación y marketing Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet. |
| OCP5.3: Implementar para el 2015 el circuito turístico de humedales de Santa Rosa | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para el diseño de circuito turístico a humedales Recursos Físicos: Vehículos especiales para circuito turístico Recursos Humanos: Personal capacitado en recursos naturales, ecología y turismo Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet |
| OCP5.4: Realizar el evento religioso en torno a Santa Rosa de Lima para incentivar la visita de ciudadanos en el mes de agosto | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para realización de evento religioso Recursos Físicos: Espacios públicos de la municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en turismo Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet. |
| OCP5.5: Diseñar e implementar para el año 2018 el plan de imagen y comunicación del distrito que resalte la imagen ecológica y los atractivos de Santa Rosa | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de plan de imagen Recursos Físicos: Instalaciones existentes de la municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en comunicación y marketing Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet. |

Tabla 40

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 6

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|--|---|
| OCP6.1: Implementar para el año 2015 el acceso directo desde la carretera Panamericana Norte hacia el distrito de Santa Rosa mediante un paso a desnivel. | Recursos Financieros: No se requiere Recursos Físicos: Espacios viales públicos Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano, Personal calificado para monitoreo de proyecto Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistemas de información. |
| OCP6.2: Mejoramiento para el año 2015 de la carretera Panamericana Norte mediante el proyecto Nuevas Vías de Lima. | Recursos Financieros: No se requiere Recursos Físicos: Espacios viales públicos Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano, personal calificado para monitoreo de proyecto. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistemas de información. |
| OCP6.3: Implementar para el año 2018 en coordinación con la municipalidad de Lima Metropolitana, dos rutas adicionales directas de transporte público, desde Los Olivos hacia Santa Rosa mediante el eje vial Panamericana Norte-Sur. | Recursos Financieros: No se requiere Recursos Físicos: Espacios viales públicos Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano, personal calificado para monitoreo del proyecto Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo. |
| OCP6.4: Desarrollar para el año 2015 un plan vial para el distrito de Santa Rosa donde se definan las vías principales del distrito, que permitan un adecuado flujo de transporte público y privado | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para realización de plan vial de la municipalidad Recursos Físicos: Instalaciones de la municipalidad Recursos Humanos: Personal calificado en desarrollo vial Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet. |

Tabla 41

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 7

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|---|--|
| <p>OCP7.1: Instalar para el año 2018 el centro de monitoreo y vigilancia a través de cámaras en los puntos más importantes del distrito.</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para compra de sistemas de vigilancia Recursos Físicos: Espacios públicos municipales Recursos Humanos: Personal calificado en implementación de programas de vigilancia y serenazgo Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet</p> |
| <p>OCP7.2: Implementar para el año 2015 dos programas anuales de capacitación y entrenamientos a miembros de serenazgo del distrito.</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para programas de capacitación Recursos Físicos: Instalaciones de la municipalidad Recursos Humanos: Personal capacitado en entrenamiento a serenazgo Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistemas de información.</p> |
| <p>OCP7.3: Implementar para el año 2018 una red de comunicación entre policías, serenazgo y la municipalidad, para tener coordinadas las acciones de seguridad.</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de red de comunicación Recursos Físicos: Instalaciones municipales Recursos Humanos: Personal capacitado en utilización de sistemas de información Recursos Tecnológicos: Equipos de comunicación, celulares y acceso a Internet</p> |
| <p>OCP7.4: Implementar para el año 2020 tres alianzas con los distritos vecinos y la municipalidad de Lima Metropolitana para la interconexión de sistemas de vigilancia ciudadana.</p> | <p>Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementación de sistemas de interconexión con municipalidades vecinas Recursos Físicos: Instalaciones de la municipalidad Recursos Humanos: Personal calificado en seguridad ciudadana Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo, equipos de comunicaciones y acceso a Internet.</p> |

Tabla 42

Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 8

| Objetivo a Corto Plazo | Recursos Asignados |
|---|---|
| OCP8.1: Para el año 2020 pasar de los actuales 2.9 metros cuadrados por habitante a tener 50 metros cuadrados por habitante de áreas verdes, mediante la implementación un plan de forestación y creación de parques en el distrito de Santa Rosa. | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para programa de arborización Recursos Físicos: Espacios viales públicos de parques y jardines Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano, Personal calificado para monitoreo de proyecto Recursos Tecnológicos: No se requiere |
| OCP8.2: Para el año 2015 implementar el plan de limpieza y mantenimiento conjunto con las municipalidades vecinas del cauce del río Chillón. | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para plan de limpieza del río chillón Recursos Físicos: Maquinaria pesada para limpieza Recursos Humanos: Personal capacitado para manejo de maquinaria pesada y limpieza del cauce del río Chillón Recursos Tecnológicos: No se requiere. |
| OCP8.3: Implementar una red de ciclovías que permita desplazarse por el distrito de Santa Rosa y realizar el fomento de uso de bicicletas como medio de transporte para el año 2020. Se tiene como objetivo 20 Km de ciclo vías. | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para construcción de ciclovía Recursos Físicos: Espacios públicos libres Recursos Humanos: Gerencia de desarrollo urbano, personal calificado para monitoreo y priorización del proyecto Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo. |
| OCP8.4: Implementar para el año 2020 una planta de tratamiento de aguas servidas y laguna de oxidación y la reutilización de aguas tratadas para la creación de parques en Santa Rosa. | Recursos Financieros: Partida presupuestaria para Implementar tratamiento de aguas servidas y laguna. Recursos Físicos: Espacio público disponible (Terreno) Recursos Humanos: Personal calificado en tratamiento de aguas servidas Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y acceso a Internet. |

Tabla 43

Matriz de Políticas y Estrategias del Distrito de Santa Rosa

| Políticas | Estrategias | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|--|---|---|---|--|---|
| | Captar inversión privada en vivienda y negocios | Mejorar infraestructura urbana del distrito | Implementar plan de Seguridad Ciudadana del Distrito | Implementar plan de descontaminación y limpieza de playas | Implementar plan de posicionamiento de identidad del distrito | Implementar plan de contingencia de transporte público | Implementar plan de aseguramiento de servicios básicos | Realizar convenios de limpieza y protección del río Chillón | Desarrollar propuesta turística y de esparcimiento del distrito | Poner en valor atractivos ecológicos del distrito | Desarrollar un clúster turístico gastronómico en el distrito | Implementar diversificación de motor de desarrollo del distrito |
| 1 Realizar alianzas estratégicas y planes de cooperación con el sector público y privado | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 2 Cuidar el medio ambiente en cada una de las decisiones y procesos de la municipalidad. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 3 Capacitar a los vecinos del distrito para formar una cultura de respeto al medio ambiente, la reutilización de recursos, y el reciclaje de residuos | | | | X | X | | X | X | X | X | | |
| 4 Aplicar prácticas internacionales de las principales ciudades sostenibles y ecológicas de Latinoamérica | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 5 Mantener y mejorar el ecosistema de los atractivos naturales del distrito. | | | | X | X | | X | X | X | X | | |
| 6 Promoción de los atractivos turísticos, ecológicos, gastronómicos del distrito | X | | | | X | | X | X | X | X | X | X |
| 7 Apoyar emprendimientos que provengan de los mismos pobladores del distrito | X | | | | X | | X | X | X | X | X | X |
| 8 Capacitar y asesorar emprendedores del distrito | | | | | X | | X | X | X | X | X | X |
| 9 Desarrollar el capital humano a través de la capacitación constante | X | | X | | X | X | | X | X | | | |
| 10 Implementar planes de seguridad ciudadana. | | X | X | | X | X | | | | X | | |
| 11 Optimizar el uso de recursos y la eficiencia municipal | X | X | X | | X | | X | | | | | X |

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

7.4 Estructura del Distrito de Santa Rosa

D'Alessio (2008), indicó que “el peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua” (p.396). Por ello es necesario plantear una nueva estructura que permita poner mayor énfasis en aquellas áreas que coadyuven a la consecución de los objetivos de largo plazo del distrito y por ende al cumplimiento de la misión propuesta al año 2025.

El organigrama actual de la municipalidad de Santa Rosa se presenta en la figura 16. Se observa una estructura compleja con siete gerencias que dependen de la gerencia municipal y un número elevado de departamentos y oficinas, además de comités, consejos y juntas vecinales. La estructura actual incluye un órgano de control interno, una procuraduría municipal y una oficina de secretaría general. Se propone efectuar alternativas de reestructuración de la organización utilizando la figura del *downsizing*, que proponer reducir el tamaño de la organización a fin de combatir la burocracia y optimizar los recursos con los que cuenta la municipalidad.

En la Figura 21, se puede apreciar la nueva estructura distrital propuesta para la municipalidad de Santa Rosa. A fin de llegar a concretar los objetivos a largo plazo y las estrategias propuestas, es preciso que la municipalidad presente una estructura organizacional más sencilla y articulada. Así, se propone reducir el número de gerencias, departamentos y áreas de la municipalidad, así como personal de la misma evitando de esta manera la duplicidad de funciones. Se propone integrar en una sola área, a las gerencias de asesoría Jurídica y de administración tributaria, así como al órgano de control interno y a la procuraduría municipal las cuales pueden ser absorbidas funcionalmente por una Gerencia Legal. Adicionalmente y en línea con los ejes principales de desarrollo del distrito, medio ambiente y desarrollo urbano, se propone crear cuatro comisiones: (a) la comisión de medio ambiente, (b) la comisión de desarrollo urbano, (c) la comisión de seguridad ciudadana, y (d)

la comisión de turismo, estas comisiones reportarán directamente al Alcalde del distrito quien será el responsable directo de gerenciar e impulsar dichas áreas. Las modificaciones planteadas no solo coadyuvarán a la consecución de las metas propuestas para la municipalidad, sino que generará mayor eficiencia y menor costo en personal y aspectos laborales. La propuesta de estructura organizacional brindará más dinámica y mayor eficiencia, haciendo énfasis en los temas ambientales y de desarrollo urbano. El organigrama de la figura 21 presenta las modificaciones que se han realizado a la estructura de la municipalidad.

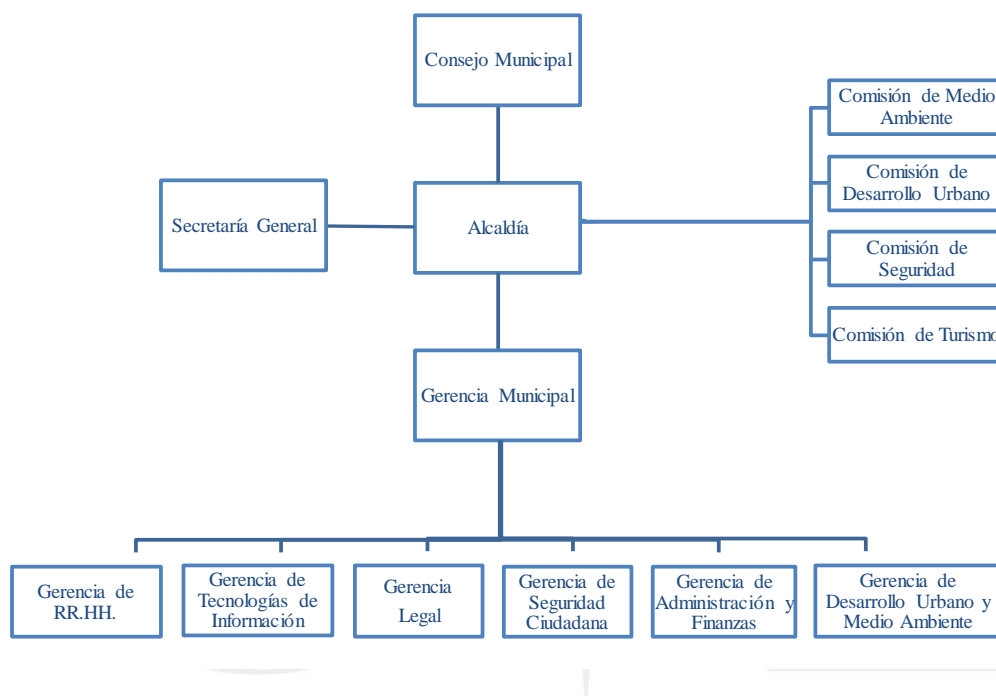


Figura 21. Propuesta de estructura organizacional del distrito de Santa Rosa.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente, existen más personas e instituciones comprometidas con el cuidado del medio ambiente y la protección de recursos naturales. Las personas alrededor del mundo son más conscientes de la importancia de la calidad de su entorno y el impacto del medio ambiente en la calidad de vida (PWC, 2006). Fomentar en las principales áreas urbanas el uso eficiente de la energía dentro de las actividades cotidianas, proveer soluciones que permitan a

otros sectores y clientes ser más eficientes energéticamente y disminuir la incidencia en el cambio climático a todo nivel son factores críticos para las ciudades actuales.

La eficiencia energética es un tema de agenda pública, la contaminación ambiental es un problema cada vez mayor dentro de las principales ciudades del mundo. Casi un tercio de las enfermedades se atribuyen a factores originados por los temas ambientales (PWC, 2006) y los problemas del cambio climático y el calentamiento global son cada vez más acuciantes. Todo ello, origina que la necesidad de que los gobiernos locales y las municipalidades trabajen en forma sostenida, gestionando los temas en materia energética y de cambio climático, incentivando la utilización de energías limpias y la concientización ambiental. Las certificaciones, como la certificación ISO 14001 de medio ambiente, son importantes para lograr los objetivos de protección del medio ambiente. Hoy en día, las municipalidades deben reflexionar sobre todas las oportunidades que ofrece la eficiencia energética en contribución con el cuidado del planeta, para promover una economía baja en carbono, y sobre todo que brinde sostenibilidad a los negocios. En este sentido, es importante que se ofrezcan productos y servicios amigables con el medio ambiente.

Para el caso particular de Santa Rosa el medio ambiente y la responsabilidad social son factores de gran relevancia pues dentro de la visión propuesta se establece que el distrito se caracterizará por la armonía del desarrollo urbano con el medio ambiente y por su carácter ecológico. Para ello dentro de las políticas propuestas para la municipalidad se encuentra utilizar las mejores prácticas ambientales de otras ciudades ecológicas sostenibles y la de generar una cultura de protección al medio ambiente y de reciclaje. Asimismo dentro de los objetivos de corto plazo se plantean implementar un plan de forestación del distrito mediante la plantación de árboles y creación de parques, incrementando las áreas verdes del distrito, la implementación de un plan de limpieza del cauce del río Chillón a fin de descontaminarlo, y la implementación de mecanismos de reciclaje de basura, entre otros. Se busca crear un

entorno de vida más atractivo, seguro y limpio, con espacios verdes y lejos de la contaminación acústica y ambiental. Santa Rosa se caracteriza por ser un distrito tranquilo, con zonas ecológicas, cercano al mar, lejos de la contaminación sonora e industrial, lo que le permite otorgar bienestar y calidad de vida a los residentes del distrito.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es indispensable para cualquier institución o empresa, en vista de que contribuye a lograr los objetivos. Por ello, es importante mantener motivados a los empleados de la municipalidad, a fin de cumplir con el logro los objetivos de corto y de largo plazo. Así, los objetivos gestionados por el recurso humano deben cooperar en el logro de los objetivos de largo plazo. Finalmente, la gestión del recurso humano debe enfocarse en mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer mayor bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas que se realizarán.

Es preciso implementar los cambios que llevarán al logro de la visión deseada, a través de la aplicación de los objetivos de largo plazo, teniendo en cuenta al personal de la municipalidad. En principio, se debe involucrar a todas las áreas de la municipalidad en la definición de las estrategias y se debe compartir la visión a todos los miembros de la municipalidad. El hecho de haber involucrado a toda la institución constituirá un factor crítico de éxito para mantener al equipo informado y obtener el compromiso total a todo nivel de la municipalidad. Con esto, se podrá dar el cumplimiento a las estrategias.

De esta manera, se deben realizar capacitaciones constantes y oportunas dirigidas a los empleados de la municipalidad. Así, permanecerán motivados, y ello ayudará en la realización de las actividades respectivas en cada cargo. También, la municipalidad debe establecer evaluaciones constantes y periódicas a los empleados para incentivarlos y motivarlos a actuar cada día mejor en el desempeño de sus funciones.

Actualmente, se observa la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la institución. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia, existe un número cada vez más creciente de empresas e instituciones que están convencidas de que otorgar oportunidades a sus empleados y colaboradores, cubriendo sus aspiraciones y expectativas, hará que estos se sientan más satisfechos y motivados. En efecto, esto incrementará su calidad de vida y su eficiencia en el trabajo.

Respecto a los empleados de una organización, se deben tener claros los deseos de los empleados y las preferencias sobre sus carreras y motivaciones. La municipalidad debe investigar mediante encuestas de clima laboral cuáles son las necesidades de los empleados, qué les preocupa, cuáles son sus inquietudes, proyectos personales, profesionales, etc. Es necesario que la municipalidad establezca políticas adecuadas de comunicación interna y el reconocimiento del desarrollo de los empleados, el denominado salario emocional.

7.7 Gestión del Cambio

Para poder motivar el cambio en los miembros de la municipalidad, es importante entender la cultura organizacional de la misma. Se debe verificar que exista una administración adecuada del cambio, a fin de que haya dentro de la institución una adaptación rápida al cambio. Además, se debe mantener constantemente informado al personal, recordándoles acerca de la visión de la municipalidad. Esto ayudará a los miembros a enfocarse en los objetivos.

Es preciso notar el impacto del cambio en los empleados y colaboradores dentro de la municipalidad. Así que se deben programar talleres y charlas sobre la nueva estrategia y la visión, a fin de que todos los miembros tengan claro hacia dónde se dirigen y que todas sus

decisiones estén alineadas a esta visión. Estos talleres serán programados con la debida anticipación, por lo que se realizarán antes de la implementación de toda la estrategia.

Cabe destacar la importancia de generar una buena política de comunicación interna, que debe ser periódica y señalar claramente los hitos más importantes del cambio. La municipalidad debe establecer evaluaciones constantes y periódicas de las implementaciones paulatinas de la estrategia y del alcance de los objetivos de corto plazo para modificar o corregir errores según sea el caso. De igual forma, los cambios deben ser realizados de manera paulatina y con capacitaciones constantes a todo el personal de la institución. Finalmente, esta no debe perder la brújula de hacia dónde se dirige y cuál es su visión. Así, el área de sus recursos humanos constituye un arma fundamental.

7.8 Conclusiones

En este capítulo, se hizo la revisión de los objetivos de largo plazo, los cuales fueron desagregados en objetivos de corto plazo, a fin de ser trabajados de manera más puntual por la municipalidad y el distrito. A partir de la contemplación de los objetivos de largo plazo, se alcanzará la visión formulada para el distrito de Santa Rosa. Así, se mencionan los objetivos de corto plazo más importantes a conseguir. En este caso, destaca el de fomento de la inversión privada en el distrito, para realizar desarrollo urbano que inyecte un impulso al distrito, encaminándolo hacia su visión. Asimismo, resalta la creación de un clúster turístico gastronómico para la zona de Santa Rosa, que establezca centros de enseñanza, incubadoras de empresas y todo lo relacionado a esta industria. Los objetivos de corto plazo relacionados con la seguridad del distrito y servicios brindados a la ciudadanía también se deben alcanzar, en vista de su importancia. Esto permitirá convertir a Santa Rosa en un distrito atractivo para los visitantes y potenciales residentes que podrán ver a Santa Rosa como un distrito adecuado para su estilo de vida.

También se abordó acerca de la asignación de los recursos que posee el distrito. Este punto es crítico en organizaciones que tienen escasos recursos de diversos tipos, por lo que deben encontrar maneras creativas e innovadoras de cómo generar valor a partir de pocos recursos base. En este punto, se identifica que los reales impulsores del cambio de un distrito vienen a ser sus habitantes, la vecindad que debe compartir la visión del distrito y los líderes encargados de movilizar e impulsar el cambio en Santa Rosa.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2008), la evaluación y el control corresponden a un proceso que se manifiesta permanentemente. No constituyen una etapa, sino que se realizan en todo momento. Ahora bien, es necesario medir los resultados de la aplicación de las estrategias. El Tablero de Control Integrado proporciona una visión holística del distrito y facilita de manera estructurada la medición y comparación para determinar si se está avanzando en la dirección deseada a fin de alcanzar la visión y corregir, de ser necesario, la implementación de las estrategias planteadas para el distrito de Santa Rosa al 2025 (D'Alessio, 2008).

Según Kaplan y Norton, existen cuatro medidas para evaluar el logro de los objetivos: (a) perspectiva interna, (b) perspectiva de aprendizaje del distrito, (c) perspectiva de clientes y (d) perspectiva financiera. Estas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y los de largo plazo, los indicadores de actuación y los resultados que se esperan alcanzar según las unidades de medición (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

En lo concerniente al aprendizaje de Santa Rosa, los indicadores desarrollados buscan medir las capacidades de los empleados de la municipalidad, de modo que se cumplan los objetivos de largo plazo planteados. En esta perspectiva, se han identificado especialmente las capacitaciones y educación no solo al recurso humano municipal sino también a la comunidad y población en general a través de charlas educativas referentes al ahorro de recursos y la correcta clasificación de los residuos para el reciclaje, a fin de cumplir el objetivo de constituir a Santa Rosa como un distrito eco amigable, una sede municipal verde, que utilice energía limpia, como es el caso de los paneles solares y energía eólicas. En este sentido, las unidades de medición definidas están alineadas para permitir observar si se avanza en el rumbo adecuado para lograr los objetivos de corto plazo relacionados.

8.1.2 Procesos

Bajo la perspectiva interna, la municipalidad de Santa Rosa debe cuestionarse cuál será el enfoque que utilizará para satisfacer a los vecinos de la comuna y establecer en qué procesos internos críticos la institución deberá trabajar para ser sobresaliente y lograr competitividad y diferenciación frente a otras municipalidades.

Los indicadores se encuentran alineados a las estrategias adoptadas para lograr los objetivos de largo plazo seleccionados, a fin de que Santa Rosa sea un distrito competitivo en desarrollo inmobiliario y turismo. No obstante, se debe atender a diversos temas, tales como innovaciones, alianzas, campañas de posicionamiento, actividades turísticas, eventos y análisis para el desarrollo del lugar en infraestructura y aprovechamiento de los espacios amplios de terrenos existentes. Esto marcará una diferencia con respecto a otros distritos que también cuenten con balnearios o atractivos naturales. Además, importa mucho enfocarse en la atracción de los visitantes, turistas, nuevos pobladores, así como en la inversión pública y privada. En esta perspectiva, se han identificado procesos relacionados principalmente a la implementación de programas de facilidades y agilización de trámites municipales, aprovechamiento del correcto uso de las zonas no ocupadas, y planes de charlas a la comunidad o población para el ahorro de recursos y reciclaje. Así, Santa Rosa pasaría a ser un distrito eco amigable, con una sede municipal verde, que utilice energía limpia, como es el caso de los paneles solares y energía eólica. Tanto la municipalidad como el gobierno municipal cumplen un rol de facilitador de la inversión en el distrito y asumen una función de dar los lineamientos de acuerdo al plan de desarrollo urbano del distrito, el cual está alineado al plan estratégico.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva permite medir la gestión referida a la satisfacción de los clientes, retención y captación de los mismos, y la rentabilidad y participación del mercado. Para el

caso de Santa Rosa, se han considerado los siguientes indicadores: (a) captación y ejecución de inversión privada; (b) retención de los vecinos y captación de nuevos residentes, considerando la construcción de infraestructuras para el confort de los turistas; (c) talleres para mejorar el turismo; (d) creación de ofertas de turismo familiar; (e) inversiones con cadenas hoteleras y cadenas de restaurantes; (f) incentivos para que haya mayor concurrencia por estacionalidad; (h) utilización de los medios publicitarios para promover las actividades turísticas; y (g) para el amplio terreno existente, promover los deportes de aventura. Ahora bien, el desarrollo de un clúster turístico gastronómico cuenta como clientes a los usuarios del mismo, quienes vendrían a ser los proveedores, estudiantes, empresarios, así como clientes y personas que estén relacionadas a este clúster.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera establece los indicadores financieros que demostrarán las consecuencias económicas de la puesta en marcha de las estrategias retenidas para el distrito de Santa Rosa. Estos indicadores permiten que el distrito sea sostenible en el tiempo. A continuación, se presentan los indicadores considerados para el distrito de Santa Rosa: (a) inversión privada para el desarrollo inmobiliario, (b) concreción de los vínculos a largo plazo con empresas o agencias de turismo claves para el desarrollo económico, (c) incremento del presupuesto para la seguridad ciudadana, (d) incentivos para propiciar la construcción de techos verdes asociados a la reducción de los tributos y (e) creación de una tabla de beneficios tributarios para los vecinos que irán acordes con la implantación de tecnologías ecoeficientes y amigables con el medio ambiente.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 36, se muestra el Tablero de Control Integrado, que se construye a partir de los objetivos de corto plazo previamente desarrollados. Es una plataforma, un instrumento para controlar la implementación estratégica y considerar la secuencia entre los objetivos.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) del Distrito de Santa Rosa

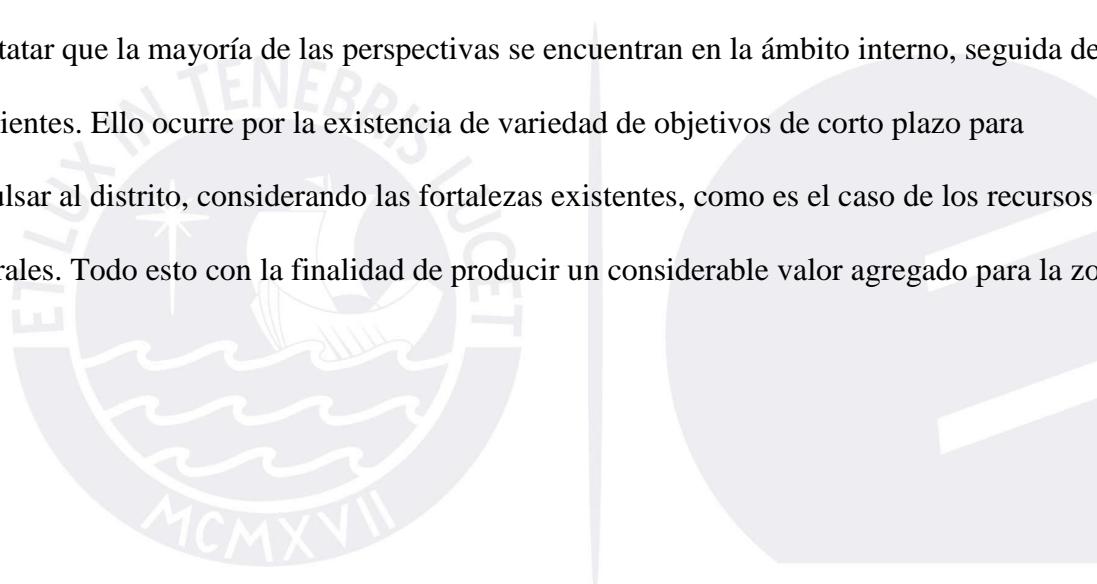
| | Objetivos | Indicadores | Unidades |
|--------------------------------|--|---|---|
| Perspectiva Interna | | | |
| OCP 2.1 | Implementar para el año 2015 el primer hospital de solidaridad en Santa Rosa totalmente equipado para atender la demanda de salud de los pobladores del distrito. | Avance de implementación | % De avance del proyecto |
| OCP 2.4 | Implementar para el año 2020 dos complejos deportivos para uso de la comuna. Actualmente el distrito no cuenta con complejos deportivos en servicio | Complejos entregados | # Complejos deportivos |
| OCP 3.1 | Reducir para el año 2015 de 43% a 20% el porcentaje de los trámites del catálogo TUPA del distrito que duran 30 o más días. | Reducción del porcentaje de los trámites de catálogo TUPA | % Trámites de catálogo |
| OCP 3.2 | Asegurar para el año 2014 el correcto uso de las zonas no ocupadas en el distrito para evitar invasiones y tráfico de terreno, teniendo como objetivo que no se cree ningún nuevo asentamiento humano posterior al año 2014 | Áreas catastradas | # Metros cuadrados de áreas catastradas |
| OCP 6.2 | Mejoramiento para el año 2015 de la carretera Panamericana Norte mediante el proyecto Nuevas Vías de Lima. | Avance de obra | #Kilómetros mejorados |
| OCP 6.4 | Desarrollar para el año 2015 un plan vial para el distrito de Santa Rosa donde se definan las vías principales del distrito, que permitan un adecuado flujo de transporte público y privado | Avance de elaboración del plan | % de avance del proyecto |
| OCP 7.1 | Instalar para el año 2018 el centro de monitoreo y vigilancia a través de cámaras en los puntos más importantes del distrito. | Cobertura de monitoreo | # Zonas de importancia monitoreadas |
| OCP 7.3 | Implementar para el año 2018 una red de comunicación entre policías, serenazgo y la municipalidad, para tener coordinadas las acciones de seguridad. | Red de comunicaciones | # equipos de comunicaciones |
| OCP 8.1 | Para el año 2020 pasar de los actuales 2.9 metros cuadrados por habitante a tener 50 metros cuadrados por habitante de áreas verdes, mediante la implementación un plan de forestación y creación de parques en el distrito de Santa Rosa. | Crecimiento de áreas verdes | # Árboles plantados |
| OCP 8.3 | Implementar una red de ciclovías que permita desplazarse por el distrito de Santa Rosa y realizar el fomento de uso de bicicletas como medio de transporte para el año 2020. Se tiene como objetivo 20 Km de ciclo vías. | Avance de implementación | # Km de ciclo vías |
| OCP 8.4 | Implementar para el año 2020 una planta de tratamiento de aguas servidas y laguna de oxidación y la reutilización de aguas tratadas para la creación de parques en Santa Rosa. | Avance de implementación | % De avance del proyecto |
| | Objetivos | Indicadores | Unidades |
| Perspectiva Aprendizaje | | | |
| OCP 2.2 | Implementar para el año 2015 alianzas con empresas privadas para realizar 2 programas anuales de capacitación, para los profesores de colegios, sobre técnicas de enseñanza y orientación juvenil | Programas anuales de capacitación para los profesores | # Profesores capacitados |
| OCP 2.3 | Realizar para el año 2015 una alianza con la escuela de mozos de Pachacútec, del distrito vecino de Ventanilla, para implementar un programa anual de capacitación técnica orientado a la población en edad de trabajar | Programa anual de capacitación técnica | # Pobladores capacitados en edad de trabajar |
| OCP 2.5 | Para el año 2020 contar con facultades de ecología, turismo y gastronomía en el distrito de Santa Rosa, mediante el otorgamiento de beneficios tributarios que promuevan su establecimiento | Avance de despliegue | # Personas capacitadas en la facultad de ecología, turismo y gastronomía. |
| OCP 4.2 | Implementar seis talleres anuales de capacitación gratuitos en temas de productos y servicios dirigidos a público en general, para fomentar los emprendimientos en el sector turismo para el año 2015 | Avance de despliegue | # Talleres al año |
| OCP 7.2 | Implementar para el año 2015 dos programas anuales de capacitación y entrenamientos a miembros de serenazgo del distrito. | Avance de despliegue | # Serenos capacitados |
| OCP 7.4 | Implementar para el año 2020 tres alianzas con los distritos vecinos y la municipalidad de Lima Metropolitana para la interconexión de sistemas de vigilancia ciudadana. | Despliegue de alianzas | # Vecindarios incluidos |
| | Objetivos | Indicadores | Unidades |
| Perspectiva Cliente | | | |
| OCP 1.1 | Para el 2015 y en adelante mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro calidad microbiológica medida mediante el análisis de coliformes | Calificación de calidad microbiológica | Análisis de coliformes |
| OCP 1.2 | Para el 2015 mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro control de calidad de limpieza realizado por la Dirección General de Salud Ambiental | Calificación de calidad de limpieza | Índice de calidad medido por la Dirección General de Salud Ambiental |
| OCP 1.3 | Para el 2015 mantener las 3 playas de Santa Rosa con la calificación de buena en el rubro control de presencia de servicios higiénicos realizado por la Dirección General de Salud Ambiental | Calificación de presencia de servicios higiénicos | Índice de cantidad medido por la Dirección General de Salud Ambiental |
| OCP 4.5 | Desarrollo de una campaña de imagen y posicionamiento del distrito como distrito ecológico y gastronómico para el año 2015 | Avance de implementación | % De avance del proyecto |
| OCP 4.3 | Desarrollar el circuito turístico de las islas gemelas y atractivos costeros de Santa Rosa, para el año 2015 | Avance de implementación | # pasajeros atendidos |
| OCP 5.1 | Implementar para el año 2015 el circuito turístico de invierno en el que se incluyan los parques zonales y deportes de aventura como el sunboard y tubulares | Avance de implementación | % De avance del proyecto |
| OCP 5.3 | Implementar para el 2015 el circuito turístico de humedales de Santa Rosa | Avance de implementación | # pasajeros atendidos |
| OCP 5.4 | Realizar el evento religioso en torno a Santa Rosa de Lima para incentivar la visita de ciudadanos en el mes de agosto | Captación de turistas al distrito | #Visitas en el mes de agosto |
| OCP 5.5 | Diseñar e implementar para el año 2018 el plan de imagen y comunicación del distrito que resalte la imagen ecológica y los atractivos de Santa Rosa | Captación de turistas al distrito | # Turistas que visitan el Distrito |
| OCP 6.1 | Implementar para el año 2015 el acceso directo desde la carretera Panamericana Norte hacia el distrito de Santa Rosa mediante un paso a desnivel. | Avance de implementación | % De avance del proyecto |
| OCP 6.3 | Implementar para el año 2018 en coordinación con la municipalidad de Lima Metropolitana, dos rutas adicionales directas de transporte público, desde Los Olivos hacia Santa Rosa mediante el eje vial Panamericana Norte-Sur. | Avance implementación | # Pasajeros atendidos |
| OCP 8.2 | Para el año 2015 implementar el plan de limpieza y mantenimiento conjunto con las municipalidades vecinas del cauce del río Chillón. | Avance de implementación | % De avance del proyecto |
| | Objetivos | Indicadores | Unidades |
| Perspectiva Financiera | | | |
| OCP 3.4 | Elaborar para el año 2015 el plan de desarrollo urbano del distrito de Santa Rosa | Avance de desarrollo urbano | # Viviendas construidas |
| OCP 4.1 | Elaborar para el año 2014 el plan de desarrollo para identificar la infraestructura necesaria para la adecuada atención de turistas en el distrito | Avance de elaboración del plan | % De avance del proyecto |
| OCP 4.4 | Construir para el año 2020 el boulevard de Santa Rosa donde se establezcan restaurantes y cafés en el distrito | Avance de desarrollo urbano | # De visitas recibidos |
| OCP 5.2 | Captar para el año 2020 inversión para implementar dos clubes de campamento de invierno en el distrito | Inversiones captadas | Montos en soles |

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

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Integrado o *Balance Scorecard* constituye una herramienta fundamental para evaluar holísticamente el avance de los objetivos establecidos para el distrito de Santa Rosa. Así, alinea adecuadamente la estrategia a la visión y misión del lugar y permite controlar el alcance de los distintos objetivos de corto plazo y las correcciones que se deben plantear en el camino para la consecución de estos objetivos.

A través de las estrategias, los objetivos de corto plazo sirven para alcanzar los objetivos de largo plazo. Asimismo, con las cuatro perspectivas (interna, de aprendizaje, de clientes y financiera), el Tablero de Control Integrado permite que cada objetivo de corto plazo reúna las medidas, objetivos y unidades. Por el análisis realizado, se ha podido constatar que la mayoría de las perspectivas se encuentran en la ámbito interno, seguida de la de clientes. Ello ocurre por la existencia de variedad de objetivos de corto plazo para impulsar al distrito, considerando las fortalezas existentes, como es el caso de los recursos naturales. Todo esto con la finalidad de producir un considerable valor agregado para la zona.



Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Santa Rosa

La competitividad nacional depende de la capacidad que tienen sus industrias para innovar y mejorar (Porter, 2009). De manera que la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones de un país debe de ir acompañada necesariamente de la mejora de las condiciones de vida de la población; esto es, la capacidad que tienen las organizaciones para otorgar prosperidad a sus ciudadanos (CENTRUM Católica, 2011a).

La competitividad es el reflejo o fin de la productividad, en la cual una nación utiliza sus recursos humanos, físicos y su capital. Las organizaciones que son productivas son capaces de producir bienes y servicios para poder competir con otras organizaciones (CENTRUM Católica, 2011a).

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Santa Rosa

Para presentar el reporte de los países más competitivos del mundo, el Informe de Competitividad Mundial del Institute for Management Development (IMD), se basa en el análisis de cuatro aspectos determinantes de la competitividad: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del Gobierno, (c) infraestructura y (d) eficiencia en los negocios (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010, p. 86).

Economía. Este pilar mide el tamaño de la economía regional, la capacidad que esta tenga de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo (CENTRUM Católica, 2011b). La economía del distrito de Santa Rosa está basada en el sector turístico, aunque está iniciando desarrollos en el rubro inmobiliario. La cercanía al mar y los recursos naturales que lo circundan hacen de éste un distrito potencialmente ecológico. Cabe señalar que este lugar no cuenta con oficinas bancarias y se observa poca actividad comercial, básicamente restaurantes y pequeños negocios.

La PEA de la municipalidad de Santa Rosa comprende el 45.1% del total de la población del distrito. En su mayor parte, esta población labora fuera del distrito, por lo que requieren medios para poder transportarse desde sus hogares a sus centros laborales. Los trabajos que la municipalidad de Santa Rosa ofrece son mayormente oficios, trabajos de muy poca remuneración, no profesionalizados y principalmente fuera del mismo distrito.

Gobierno. Este pilar mide los recursos que posee una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto, y el sistema de seguridad y justicia (CENTRUM Católica, 2011b). El presupuesto de la municipalidad de Santa Rosa es muy bajo en relación a las necesidades básicas encontradas. El financiamiento percibido proviene mayoritariamente del presupuesto del gobierno central; en un porcentaje menor, este procede de la recaudación del distrito. Conocida esta realidad, se puede apreciar que el presupuesto no viene siendo ejecutado en su totalidad, pese a las innumerables necesidades del distrito.

La seguridad constituye un elemento que mayores problemas ha ocasionado al distrito. Asimismo, la proliferación de asentamientos humanos en Ventanilla origina que gente de mal vivir ingrese a Santa Rosa y cause problemas de robo de viviendas, pandillaje, drogadicción, etc. Es evidente que, esta situación afecta en la seguridad de los habitantes del distrito.

Infraestructura. Este pilar se encarga de medir la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, de transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones (CENTRUM Católica, 2011b). En el distrito de Santa Rosa, no se observa contaminación industrial, posee aéreas para un desarrollo urbanístico y cultural, presenta grandes extensiones de terrenos y existencia de áreas no construidas en donde se puede desarrollar una variedad de programas de vivienda e infraestructura de servicios públicos, como restaurantes, hoteles, centros de esparcimiento y centros de enseñanza superior.

Sin embargo, actualmente existen graves problemas de infraestructura en el distrito. Por ejemplo, el asunto de la habilitación urbana en los asentamientos humanos establecidos en las periferias del distrito. Sus pobladores no poseen títulos de propiedad, y además carecen de los servicios básicos como agua, desagüe y energía eléctrica. Esta realidad se extiende a gran parte de la población. En contraposición, se puede mencionar la existencia de la zona del Country Club Balneario, que es habitada solo en los meses de verano, cuenta con pistas en buen estado, calles ordenadas y servicios de agua, desagüe, electricidad y alumbrado público. En esta zona, se encuentran las playas, la comisaría y la alcaldía. No obstante, la otra zona corresponde a los asentamientos humanos, los cuales fueron constituidos como invasiones, por lo cual se refleja un crecimiento desordenado.

Personas. Este pilar mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (CENTRUM Católica, 2011b). El 41% de la población total posee educación secundaria y únicamente el 6% de esta accede a estudios universitarios. La falta de profesionales en la zona responde principalmente al nivel socioeconómico de los pobladores, aunque también a la falta de una infraestructura adecuada, en vista de que en el lugar no existen universidades ni institutos superiores.

En el distrito se pueden observar únicamente cuatro colegios con una infraestructura inadecuada; evidentemente, son insuficientes para la población. Así como el lugar no cuenta con instituciones de educación superior, como institutos o universidades, tampoco cuenta con institutos de investigación o instituciones que fomenten el desarrollo o la investigación. Se aprecia la ausencia de organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajen en los asentamientos humanos del distrito, tampoco hay instituciones que estén velando por el desarrollo del mismo.

En cuanto a salud, el distrito presenta una infraestructura deficiente, por contar con un solo hospital que no está abastecido adecuadamente. Según datos oficiales de los Censos Nacionales 2007, más del 55% del total de la población santarrosina no cuenta con seguro de salud (INEI, 2007).

Empresas. Este pilar mide la productividad de la región, así como las capacidades gerenciales y de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región (CENTRUM Católica, 2011b). En el caso de Santa Rosa, existe una oportunidad desaprovechada en el impacto que el turismo puede traer a la actividad empresarial. La tranquilidad de la zona y su cercanía al mar, sus hermosas playas y recursos marinos, sus humedales y la poca contaminación ambiental hacen de este un distrito potencial de turismo ecológico y residencial. También se observa una oportunidad para desarrollar un clúster turístico gastronómico. Sin embargo, actualmente estas potencialidades no son aprovechadas adecuadamente por el distrito.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Santa Rosa

En la identificación de las ventajas competitivas de una organización, se hace uso del Diamante de Porter, el cual también será aplicado al distrito de Santa Rosa. Seguidamente, se realiza el análisis tomando los cuatro siguientes atributos de la organización: (a) condición de los factores, (b) condición de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

En el distrito de Santa Rosa, la condición de los factores es baja. Así, los factores de ventaja comparativa vienen a ser sus playas, paisajes naturales, humedales y dunas, aunque estos aspectos por sí solos no constituyen ventajas competitivas. Ahora bien, no se advierte la presencia de personas capacitadas que aprovechen estos recursos para convertirlos en ventajas competitivas. La ausencia de personal calificado se observa en el sector gubernamental, en el turismo y en el sector inmobiliario. La condición de la demanda

atraviesa por un periodo que es favorable para el distrito de Santa Rosa, debido a su incremento. Así, se puede hablar de la gran demanda de terrenos y departamentos cercanos al casco urbano de Lima Metropolitana, la demanda de ofertas turísticas internas para fines de semana y lugares atractivos para hacer turismo gastronómico. Por tanto, el distrito debe aprovechar la coyuntura. Los sectores afines y auxiliares son críticos para el distrito de Santa Rosa, por lo que es preciso considerar los planes de mejoramiento vial propuestos por la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como el servicio que brindan las empresas de agua y desagüe y electricidad, el cual está expandiendo lentamente su capacidad en el distrito de Santa Rosa. Ello podría afectar al crecimiento urbano por una saturación de las redes de aprovisionamiento. En el caso del distrito de Santa Rosa, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se aplica a los distritos u organizaciones que compiten con Santa Rosa. En este caso, los mercados de turismo y de desarrollo inmobiliario presentan una alta rivalidad. Los distritos vecinos, como Ventanilla, Carabayllo, Independencia o Los Olivos compiten por ser quienes reciban las inversiones inmobiliarias o desarrollos comerciales; por ello, otorgan facilidades. En el sector turismo, se observa una alta competencia entre agencias de viajes y operadores de turismo. También distritos, como Ancón, cuentan con una oferta de esparcimiento que se traslapa en forma a la propuesta de Santa Rosa.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Santa Rosa

Según Porter (2009), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, administradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.

Respecto al distrito de Santa Rosa, se ha podido determinar la creación de un posible clúster turístico, ya que la zona cuenta con atractivos naturales y paisajes considerados ventajas comparativas. Ahora bien, se debe contemplar que en el plan de desarrollo urbano se contemple la implementación de áreas verdes, espacios peatonales, ciclovías y zonas de

intercambio comunal, como alamedas que se convertirán en un atractivo para los visitantes. Los humedales, parques zonales y playas constituyen insumos para posibles circuitos turísticos. Adicionalmente, la Municipalidad deberá facilitar la instalación de institutos y universidades donde se enseñe gastronomía. Tales instituciones podrán aprovechar la ubicación del distrito, su cercanía a los centros de abastecimiento de insumos alimenticios y gozarán de la tranquilidad para desarrollar la creatividad de sus alumnos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

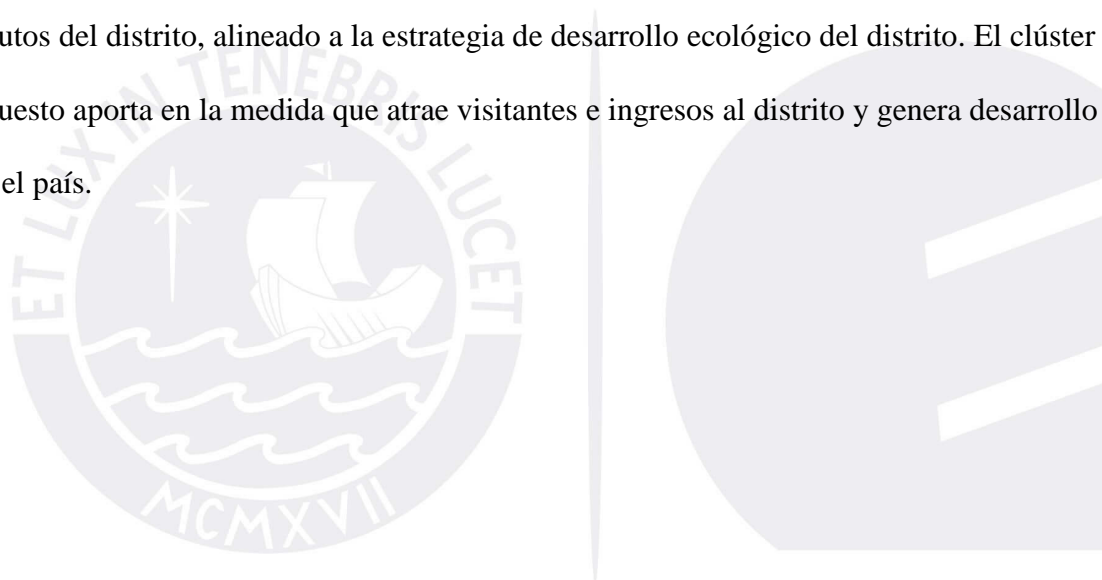
Los aspectos estratégicos identificados para la formación del clúster corresponden a la creación de un clúster de turismo gastronómico en el distrito de Santa Rosa que contribuya en el desarrollo de la gastronomía y el turismo en Lima y en el Perú. Así, se debe aprovechar el entorno favorable que vive el Perú en torno a su comida, como un factor de orgullo y de identificación nacional.

El distrito de Santa Rosa aprovechará su desarrollo inmobiliario y el de los sectores de apoyo para atraer la inversión en educación, turismo y gastronomía. También aprovechará sus atractivos naturales para facilitar la instalación de restaurantes y la formación de circuitos turísticos, apalancándose en la disponibilidad de terrenos con paisajes naturales y vista al mar. Asimismo, aprovechará su cercanía al aeropuerto Jorge Chávez y a los grandes mercados del Cono Norte de Lima, a fin de abastecerse de los insumos necesarios. La afluencia de estudiantes y de personas relacionadas al turismo que atrae al clúster complementa el desarrollo del distrito en su aspecto residencial y le da una diversificación de ingresos al distrito.

9.5 Conclusiones

Tras el análisis competitivo del distrito de Santa Rosa, se observa la existencia de ventajas comparativas, las cuales pueden ser aprovechadas, a fin de obtener ventajas competitivas. Sin embargo, esto no se está realizando actualmente. El aprovechamiento de los

recursos es incipiente. Las relaciones con los sectores de apoyo son muy bajas y el nivel de preparación de la población y de los entes gubernamentales son limitados. No obstante, las inversiones inmobiliarias realizadas en el distrito están llegando no por el fomento o planes implementados por las autoridades, sino por la presión de la demanda de terrenos que está ocurriendo en Lima Metropolitana. En este sentido, queda de manifiesto que el potencial del distrito de Santa Rosa no está siendo aprovechado; más aún, requiere de líderes con visión estratégica que conviertan las ventajas comparativas en competitivas y aprovechen los atractivos que posee este distrito. Finalmente, se ha podido identificar un posible clúster de turismo y gastronomía, el cual apuntaría a transformar a Santa Rosa en un centro de instituciones de enseñanza de gastronomía y turismo, con el debido aprovechamiento de los atributos del distrito, alineado a la estrategia de desarrollo ecológico del distrito. El clúster propuesto aporta en la medida que atrae visitantes e ingresos al distrito y genera desarrollo para el país.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

La Tabla 37, muestra el Plan Estratégico Integral del Distrito de Santa Rosa. La misión y los intereses organizacionales de la zona dan paso a las estrategias retenidas. Por otro lado, los valores y el código de ética alimentan las políticas planteadas. La unión de las políticas y las estrategias alimentan los objetivos de largo plazo (OLP). Ahora bien, cada OLP se desdobra en sus respectivos objetivos de corto plazo (OCP). Las cuatro perspectivas del Tablero de Control Integrado monitorean el cumplimiento de los OCP, los cuales se apoyan en la asignación de recursos y la estructura organizacional planteada. El logro de los OLP conlleva a concretar la visión integral propuesta para el distrito de Santa Rosa.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación se detallan las conclusiones finales:

1. El distrito de Santa Rosa no cuenta con infraestructura suficiente para garantizar una alta calidad de vida a sus habitantes. Se aprecia que en el distrito existe una deficiencia de infraestructura, no existen hoteles, restaurantes, ni lugares de recreación, tampoco hay presencia de hospitales, clínicas, ni postas médicas, no existen centros educativos como colegios privados, institutos superiores, ni universidades. Por todo ello, se hace necesaria impulsar la implementación de infraestructura en el distrito que garantice una alta calidad de vida a sus residentes. En cuanto a la infraestructura existente, hace falta el mantenimiento de las playas, los malecones, las veredas, los parques y la plaza de armas, situación que no ha cambiado pese a que en el 2011 se ejecutó solo el 79% del presupuesto asignado a la Municipalidad, lo cual evidencia una falta de gestión adecuada del mismo. Asimismo, gran parte de la población, principalmente de los asentamientos humanos no cuentan con servicios básicos, como luz, agua y desagüe y el

alumbrado público es deficiente en el distrito. De igual forma se aprecia que en el distrito existe una única vía de acceso y no existen medios de transporte adecuados que permitan la llegada al distrito.

2. Santa Rosa cuenta con atractivos ecológicos naturales que no están siendo aprovechados actualmente como atractivos turísticos. Santa Rosa es un distrito con mucho potencial para desarrollarse, es un distrito costero que cuenta con hermosas playas, cuenta con atractivos ecológicos como los humedales de Santa Rosa, Las Dunas, las Islas Gemelas donde se pueden encontrar lobos marinos y otras especies y paisajes naturales. Estos atributos naturales deben ser potenciados para impulsar el desarrollo del distrito.
3. El distrito de Santa Rosa es un distrito poco conocido que cuenta con paisajes y atractivos turísticos, una buena ubicación y terrenos disponibles para desarrollarse. El distrito es principalmente conocido como balneario y no cuenta con un adecuado plan de marketing que le permita ser conocido y visitado por más turistas. Actualmente es visitado únicamente en la temporada de los meses de verano tanto por residentes eventuales como por turistas.
4. La ubicación y la disponibilidad de terrenos le permite a Santa Rosa ser un distrito con alto potencial para el desarrollo urbano. Santa Rosa cuenta con una gran cantidad de terrenos disponibles a bajo costo, lo que le puede permitir desarrollar el distrito en el sector inmobiliario. La baja contaminación tanto industrial, sonora y visual, hacen de Santa Rosa un distrito tranquilo para vivir en armonía con el medio ambiente y con la ventaja de estar muy cerca de la zona comercial de Lima Norte, lo que permitirá a los residentes del distrito estar cerca de los principales focos comerciales principalmente del distrito de Los Olivos.

5. El principal impulsor del desarrollo para el distrito de Santa Rosa lo constituye la inversión privada, por lo que el rol de la Municipalidad deberá ser atraer y facilitar la llegada de la inversión.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación se detallan las recomendaciones finales:

1. Se recomienda que la Municipalidad de Santa Rosa implemente el presente planeamiento estratégico. En el presente plan se proponen las estrategias, objetivos y políticas que la municipalidad debe implementar para alcanzar la visión del distrito al año 2025, esto es, llegar a ser reconocido como uno de los cinco distritos con mayor índice de desarrollo humano en Lima Metropolitana, resaltando la armonía de su desarrollo urbano, su carácter ecológico, y sus atractivos turísticos, atributos que le permitirán integrar en su comunidad a los vecinos, los visitantes, los inversionistas y al gobierno para que convivan y trabajen de manera sostenible por el bienestar común del distrito. El plan estratégico está pensado tomando en cuenta la información disponible actualmente. Sin embargo, existen eventos en el entorno que pueden afectar fuertemente a la organización, por ello se recomienda a la municipalidad que durante la implementación del plan, debe estar atenta a los acontecimientos de su entorno para revisar el plan estratégico y actualizarlo y adecuarlo pertinentemente considerando estos nuevos escenarios.
2. Se recomienda que el distrito de Santa Rosa se desarrolle como un distrito residencial turístico ecológico en dos ejes: (a) el eje de desarrollo inmobiliario, por medio del cual se atraen inversiones en infraestructura al distrito que posibilitan su crecimiento y desarrollo; y (b) el eje turístico, que plantea desarrollar un clúster turístico ecológico, aprovechando las fortalezas que tiene

el distrito de Santa Rosa. Los dos ejes de desarrollo anteriormente indicados harán posible que el distrito de Santa Rosa alcance su visión al año 2025.

Además, permitirán que la zona aproveche sus fortalezas para capturar las oportunidades que le brinda el entorno.

3. En cuanto al eje de desarrollo inmobiliario, el entorno actual en que se encuentra el distrito es muy favorable, debido al crecimiento y estabilidad económica nacionales, y al proceso de desarrollo y expansión urbana de Lima Metropolitana, que está en búsqueda de nuevos terrenos en la zona periférica de Lima para expandirse. Para lograr este pilar inmobiliario, la inversión privada es un aspecto fundamental y relevante en el desarrollo del distrito, ya que representa uno de los impulsores que inician el desarrollo, por lo que es indispensable poder facilitar su llegada al distrito. Por ello se recomienda al gobierno municipal cumplir su rol facilitador de la inversión privada a través del otorgamiento de facilidades adecuadas a los inversionistas, pues esta inversión es fundamental para poder desarrollar al distrito en el sector en cuestión.
4. En cuanto al desarrollo del eje turístico se deben aprovechar las fortalezas que tiene el distrito de Santa Rosa, tanto de ubicación como de espacios naturales ecológicos. En este sentido se hace necesario (i) poner en valor las distintas atracciones ecológicas del distrito, así como el mantenimiento de sus playas y la remodelación y mantenimiento adecuado de sus principales atractivos como el malecón, las veredas, los parques, áreas verdes existentes y la plaza de armas, (ii) impulsar la construcción de parques recreativos, clubes y áreas verdes que incentiven la visita de turistas al distrito (iii) desarrollar la implementación de infraestructura turística como la construcciones de hoteles

y lugares de hospedaje, restaurantes y cafés, y (iv) el desarrollo de un circuito turístico ecológico aprovechando todas las potencialidades del distrito.

5. Santa Rosa es un distrito joven con sólo medio siglo de creación, tiene una extensión de 21.5 km² y es considerado uno de los distritos menos poblados de Lima Metropolitana, su tasa de crecimiento promedio anual es de 7.5 %, lo cual lo constituye en uno de los distritos con mayor tasa de crecimiento poblacional de Lima. Si bien el tamaño de distrito facilita la gestión de la seguridad ciudadana, el crecimiento de la población, sobre todo en las zonas periféricas y de los asentamientos humanos, hace indispensable adelantarse en la implementación de un plan que asegure que el contingente de policía nacional y de serenazgo sea suficiente para atender el crecimiento de la población. Es necesario trabajar en seguridad ciudadana para asegurar la llegada de nuevos residentes, turistas e incluso de nuevos inversionistas al distrito. Por ello, a pesar de no estar entre los distritos más inseguros de Lima, el crecimiento de los asentamientos humanos en la zona periférica hace necesario recomendar que la municipalidad de Santa Rosa se plantee la implementación de políticas de seguridad ciudadana que involucren la mejora de la misma potenciando el serenazgo en el distrito e implementando una mayor cantidad de puestos de vigilancia, así como de video cámaras y vehículos para asegurar que el distrito de Santa Rosa cuente con la protección adecuada contra la delincuencia.
6. Es importante que el distrito establezca su identidad propia, encontrando la manera de diferenciarse de otros distritos, llegando a ser un distrito único en su género lo que le otorgará la ventaja competitiva que necesita para su desarrollo. Se recomienda que el distrito de Santa Rosa se diferencie de otros

distritos por la ecología y el cuidado del medio ambiente; por la protección de sus recursos naturales y por la implementación de un desarrollo urbano ordenado, planificado y en armonía con el medio ambiente. En este proceso de transformación, es fundamental involucrar a la población y los residentes del distrito. Esta población debe acompañar a las autoridades en este proceso de desarrollo. De esta manera, habrá una alta probabilidad de llevar al distrito de Santa Rosa a alcanzar su visión de ser uno de los mejores distritos para vivir en Lima Metropolitana.

10.4 Futuro del Distrito de Santa Rosa

El futuro del distrito de Santa Rosa es llegar a ser un distrito residencial, turístico ecológico, caracterizado por su desarrollo urbano integrado a su entorno y con una comunidad responsable con el cuidado y la preservación del medio ambiente. En la zona, las edificaciones estarán en armonía con el entorno, ya que seguirán un plan urbano que integre cada nueva construcción a la ciudad y al entorno. El distrito tendrá amplios parques y zonas verdes que serán un pulmón para la ciudad y servirán como áreas de socialización para los vecinos y visitantes. Se habilitarán calles amplias con ciclovías que atraviesen todo el distrito. Las pistas, caminos peatonales y ciclovías estarán debidamente señalizados, al punto que será muy sencillo y agradable poder pasear por el distrito, haciendo uso de este medio de transporte. Se dispondrá de alamedas y zonas comerciales con restaurantes y cafés, en los cuales se podrá degustar los más exquisitos platos, mientras se disfruta de los paisajes del distrito. La zona residencial se caracterizará por sus viviendas, donde se implementen sistemas de reciclaje de desperdicios que serán tratados adecuadamente. Se acondicionarán centros de tratamiento de aguas servidas, que después de ser tratadas irrigarán amplias zonas verdes en los límites del distrito. Santa Rosa dispondrá de sistemas de vigilancia por video y una red de seguridad ciudadana, que llevará a este a ser uno de los distritos más seguros de

Lima Metropolitana. Se instalarán dos universidades especializadas en turismo y gastronomía con centros de investigación y centros pilotos para nuevos empresarios emprendedores. La comunicación con Lima Metropolitana será a través de una autopista que permitirá llegar al centro de Lima en 45 minutos. También se implementarán servicios de transporte público mediante rutas del servicio metropolitano. Santa Rosa recibirá turistas y visitantes, quienes llegarán atraídos por los atractivos naturales, restaurantes y cafés, la tranquilidad y seguridad del lugar. En resumen, el distrito de Santa Rosa será uno de los mejores distritos para vivir en Lima Metropolitana y Sudamérica.



Referencias

- Acuerdo Nacional. (2002, 22 de julio). *Acuerdo Nacional convocado por el Dr. Alejandro Toledo Manrique, Presidente Constitucional de la República, el 28 de Julio del 2001*. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/general/2002_0140.pdf
- Acuerdo de Concejo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa N° 045-2012-MDSR. Declaran de interés la propuesta de iniciativa privada denominada “Habilitación Urbana y Construcción de Viviendas en la Urbanización Las Lomas del Autódromo”. Pablo Chegni Melgarejo – Alcalde (2012). Recuperado de <http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/2012-22-11/22-11-2012.PDF>
- Agenda de Desarrollo de Lima Norte. (2012). *Conclusiones de la reunión de trabajo: Seguridad ciudadana...compromiso de todos*. Recuperado de <http://agendalimanorte.wordpress.com/2012/02/02/conclusiones-del-desayuno-de-trabajo-seguridad-ciudadana-compromiso-de-todos-desarrollado-el-15-de-diciembre-en-el-patio-palace-del-districto-de-independencia-a-iniciativa-de-l/>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011, 13 de setiembre). Perú, quinto destino de inversión en exploración minera. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1302280/peru-quinto-destino-inversion-exploracion-minera>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012a, 13 de abril). Santa Rosa busca dejar de ser parte de Lima para integrar el Callao. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/NoticiaImprimir.aspx?id=227668>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2012b, 02 de mayo). Perú invierte US\$ 380 millones en innovación y desarrollo. *Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx>

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2012c, 25 de setiembre). Telefonía móvil en Perú crece por encima del promedio de América Latina. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-telefonía-movil-peru-crece-encima-del-promedio-america-latina-429579.aspx>

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2013, 21 de enero). Sedapal asegura a pobladores de Santa Rosa que contarán con servicio de agua y alcantarillado. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-sedapal-asegura-a-pobladores-santa-rosa-contaran-servicio-agua-y-alcantarillado-444342.aspx>

Aprobación del Congreso bajó 17 puntos en 3 meses. (2011, 20 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1336370/noticia-encuesta-ipsos-apoyo-aprobacion-congreso-bajo-17-puntos-meses>

Arellano Marketing (2012a). *Estudio nacional del consumidor peruano “El crecimiento está en las Provincias”*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/QVP-Seminario.htm>

Arellano Marketing (2012b). *Negocios sin descuidar el planeta*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/negocios-sin-descuidar-el-planeta/>

Arévalo, J. A. (2011, 10 de julio). Balance en educación: Se replegó al Sutep, pero se mantienen las brechas. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/850237/noticia-balance-educacion-se-replego-al-sutep-se-mantienen-brechas>

Asociación de Bancos del Perú. (2012, 22 de noviembre). Número de transacciones monetarias de bancos y financieras creció 15% interanual en tercer trimestre. *Informe de Prensa*. Recuperado de

http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/TRANSACCIONES_MONETARIAS_Septiembre_2012_20121122104835286.pdf

Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz (2013). *European Green Capital 2012*. Recuperado de <http://www.vitoria-gasteiz.org/we001/was/we001Action.do?idioma=es&accionWe001=ficha&accion=greenCapital>

Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Memoria anual 2011 Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011-1.pdf>

Banco Mundial. (2011). *Gasto militar (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

Blalock, H. (2009). *Aproximación al Índice de Desarrollo Humano Perú 2009*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraibbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Bobadilla F. (2012). *La promesa de la democracia peruana*. Recuperado de <http://beta.udep.edu.pe/hoy/2012/la-promesa-de-la-democracia-peruana/>

Campaña de Limpieza Internacional de Costas y Riberas - Perú 2012. (2012). *Limpieza Internacional de Costas y Riberas - Perú*. Recuperado de <http://limpiezadecostasperu.wordpress.com/category/la-campana-de-limpieza/>

Casi 6 millones de peruanos salieron de la pobreza. (2012, 30 de marzo). *Perú.21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/03/30/imprensa/casi-6-millones-peruanos-salieron-pobreza-2017913>

CCL: Pobreza en el Perú se reduciría a 27% en el 2012. (2012, 01 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/01/economia/cc-pobreza-peru-se-reduciria-27-2012-2006373>

Centro de Desarrollo Industrial. (2012). *Perú mejora 6 posiciones en el Informe Global de Competitividad 2012-2013*. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>

CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011a). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes*. Lima, Perú: Planeta Perú S. A. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/1e175b2b-22cd-41e9-9735-35f412231ab8>

CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011b). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2011*. Lima, Perú: Autor.

Chile y Uruguay son los menos corruptos de América Latina. (2012, 05 de diciembre).

Gestión. Recuperado de http://gestion.pe/tendencias/chile-y-uruguay-son-menos-corruptos-america-latina-2053481?href=nota_rel

Club de la Unión (2013). *Club de la Unión: Quienes somos*. Recuperado de

http://www.clubdelaunion.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=170&Itemid=224

Colprensa-Bogotá (2013, 07 de marzo). Problema de las FARC trasciende fronteras. *El País*. Recuperado de

<http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Noviembre012006/farc.html>

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes*. Recuperado de

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetal.pdf>

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2011). *La inversión*

extranjera directa en América Latina y el Caribe. Recuperado de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/46570/2012-181-LIE-WEB.pdf>

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2012). *Estado de la banda*

ancha en América Latina y el Caribe. Recuperado de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/48449/EstadobandaAnchaenAMLC.pdf>

ComScore (2012). *Población en Internet 2012*. Recuperado de

http://www.iabperu.com/ia_estadisticas.aspx?men=5

Constitución Política del Perú, Deberes Primordiales del Estado. Congreso de la República del Perú (1993)

Curitiba ciudad sostenible (2010). *Inicio*. Recuperado de

<http://curitibaciudad sostenible.webs.com/>

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

Decreto Legislativo N° 662. Aprueba régimen de estabilidad jurídica a la inversión extranjera. Presidencia de la República del Perú (1991).

Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Presidencia de la República del Perú (2008).

Defensoría del Pueblo. (2012, marzo). *Informe Defensoría N° 156: Violencia en los conflictos sociales*. Recuperado de

http://www.justiciaviva.org.pe/webpanel/doc_int/doc29032012-151610.pdf

Durante 2013 se abrirán 13 nuevos centros comerciales en Lima y provincias. (2013, 03 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/durante-2013-se-abriran-13-nuevos-centros-comerciales-lima-y-provincias-2110792>

EFE, Agencia de Noticias. (2013, 16 de enero). Defensoría del Pueblo: Conflictos sociales dejaron 24 muertos en 2012. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1523617/noticia-defensoria-pueblo-conflictos-sociales-dejaron-24-muertos-durante-2012>

El 39% de limeños busca una vivienda en la periferia. (2012, 06 de junio). *Perú.21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/06/06/impres/39-limenos-busca-vivienda-periferia-2027446>

El Economista (2013, 15 de enero). Chile encabeza ranking de innovación en AL. *Urbes y Estados*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/estados/2013/01/15/chile-encabeza-ranking-innovacion>

El Estado no tiene indicadores para medir si programas sociales cumplen con su objetivo final. (2012, 8 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://m.gestion.pe/movil/noticia/2058556>

En-Ecuador.com. (2013). *Bahía de Caráquez Ecuador*. Recuperado de <http://www.en-ecuador.com/bahia/>

Equipo Técnico de Gana Perú (2011). *Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional*. Recuperado de http://www.presidencia.gob.pe/images/archivos/ollanta_humala_hoja_de_ruta.pdf

Ernst & Young (2012). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2012/ 2013*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf

- Ernst & Young (2013). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2013/ 2014*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/guia-negocios2013MINISTERIO-RREEbaja.pdf>
- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. (2012, 13 de abril). *Perspectivas de la Economía Global, América Latina y del Perú*. Recuperado de <http://www.pad.edu/alumni/programa-de-continuidad/perspectivas-de-la-economia-global-america-latina-y-del-peru/>
- European Commission (2012). European Green Capital. Recuperado de http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/index_en.htm
- Ferrán Adrià: Hay un fenómeno increíble en el Perú. (2011, 25 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/1308200/noticia-ferran-adri-hay-fenomeno-increible-peru>
- Fondo Monetario Internacional. (2013, 22 de febrero). Perú: La estrella económica de América Latina. *Boletín del FMI: Países y regiones*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so//2013/CAR022213DS.htm>
- Grant Thornton. (2012). Comunicado de Prensa: *Fondos de capitales privados buscan ser globales de cara al lento crecimiento*. Recuperado de http://www.gtar.com.ar/COM/PR_Global2012.pdf
- Hartmann F. (1978). *Las relaciones internacionales*. Recuperado de <http://www.hugoperezidiart.com.ar/negr-pdf/15-NEGR-Hartmann-pags1--22.pdf>
- H2olmos (2013, 01 de noviembre). *Clima favorable a la inversión*. Recuperado de <http://es.h2olmos.com/clima-favorable-a-la-inversion.html>
- INEI: Economía peruana creció 6.83% en noviembre. (2013, 14 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-683-noviembre-2056470>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Boletín especial N°18, Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Boletín especial N° 20, Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa, Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según Departamento, 2000 - 2015*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Informe Técnico N° 05, Variación de los Indicadores de Precios de la Economía: Febrero 2012*. Recuperado de www.inei.gov.pe/web/boletin/attach/13661.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Informe Técnico N° 05, Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/boletin/attach/14233.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Índice de Precios del Consumidor: Últimos Datos*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/>
- Instituto Peruano de Derecho Urbanístico (2007). *Ordenanzas Urbanas de la Municipalidad Distrito Santa Rosa*. Recuperado de http://www.ipdu.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=100010

Instituto Peruano de Economía (2009). *El Reto de la Infraestructura al 2018: La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008*. Recuperado de http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf

Jurado Nacional de Elecciones. (2013a). *Autoridades Regionales y Municipales 2011-2014*. Recuperado de http://documentos.jne.gob.pe/conaut/wf_inicio.aspx

Jurado Nacional de Elecciones. (2013b). *Hojas de vida de autoridades del distrito de Santa Rosa*. Recuperado de http://documentos.jne.gob.pe/conaut/wf_reg_mun_det.aspx?arcodigo=140000X4&ID_PERIODO=28

La Marina descartó alerta de tsunami para costas peruanas tras terremoto de 8 grados en el Pacífico. (2013, 05 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1533117/noticia-marina-descarto-alerta-tsunami-costas-peruanas-terremoto-grads-pacifico>

La oportunidad histórica del bono demográfico. (2012, 27 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/04/27/economia/oportunidad-historica-bono-demografico-2001395>

Lea el discurso de Ollanta Humala ante la Asamblea General de la ONU. (2011, 22 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1306818/noticia-lea-discurso-presidente-humala-asamblea-general-onu>

León, J. (2013, 17 de febrero). Limeños tendrán otros 8 parques zonales con juegos y piscina. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/17-02-2013/limenos-tendran-otros-8-parques-zonales-con-juegos-y-piscina>

Ley 13982. Creando el Distrito de Santa Rosa, en la Provincia de Lima, Departamento del mismo nombre. Congreso de la República del Perú (1962). Recuperado de

<http://spij.minjus.gob.pe/Textos-PDF/Leyes/1962/Febrero/13982.pdf>

Ley 26850. Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Congreso de la República del Perú (2005). Recuperado de <http://biblioteca.unmsm.edu.pe/redlieds/Recursos/archivos/gestionestado/ley%2028522.pdf>

Ley 29029. Mancomunidad Municipal. Congreso de la República del Perú (2007).

Recuperado de

<http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/Ley29029MancomunidadMunicipal.pdf>

Linn, T. (2012, 23 de noviembre). Nuevas formas autoritarias en América Latina. *La Nación de Argentina*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1529363-nuevas-formas-autoritarias-en-america-latina>

Luces y Sombras de Machu Picchu: Maravilla del Mundo. (2012, 06 de julio). *RPP Noticias*.

Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-07-06-luces-y-sombras-de-machu-picchu-maravilla-del-mundo-noticia_499167.html

Ministerio de Agricultura. (2011). *Megadiversidad*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/recursos-naturales/recurso-biodiversidad>

- Ministerio de Energía y Minas. (2012). *Monto de exportaciones mineras se incrementó en 2.4% en setiembre*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=5129>
- Ministerio de Salud de Lima. (2013). *Mapa ubicación del distrito de Santa Rosa 2013*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/portada/estadistica/callao.htm>
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Perú país megadiverso*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=631
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Objetivos del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=36
- Municipalidad del Cantón Sucre. (2013). *Población de Bahía de Caráquez y Leonidas Plaza*. Recuperado de <http://www.bahiadecaraquez.com/parroquias.htm>
- Municipalidad Distrital de Ancón. (2013). *Ficha Técnica: Extensión Territorial*. Recuperado de <http://www.muniancon.gob.pe/ficha-tecnica.php>
- Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2013a). *Cieneguilla revalora su pasado histórico en nuevo escudo*. Recuperado de <http://municieneguilla.gob.pe/prensa/cieneguilla-revalora-su-pasado-historico-en-nuevo-escudo>
- Municipalidad Distrital de Cieneguilla. (2013b). *Nuestro Distrito - Geografía - Historia*. Recuperado de <http://municieneguilla.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2009a). *Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/transparencia/pm_transparencia.asp?id_entidad=10116&id_tema=5
- Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2009b). *Plan de gobierno del Distrito de Santa Rosa 2010-2014, Partido Siempre Unidos*. Recuperado de

<https://docs.google.com/file/d/1TIqgnlDalAVQtjzGmmRliYdZ41pSE8aD0FgSTqlIEzHebOXxxBJFHbHop1-H/edit?usp=sharing>

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2009c). *Reglamento de Organización y Funciones*

(ROF) de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/transparencia/pm_transparencia.asp?id_entidad=10116&id_tema=5

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2010). *Plan de desarrollo concertado de la*

Municipalidad de Santa Rosa. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/transparencia/pm_transparencia.asp?id_entidad=10116&id_tema=5

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2011a). *Alcaldesa de Lima anuncia construcción de obras en Santa Rosa y otros distritos*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/noticias/pm_noticias_detalle.asp?pk_id_entidad=1309&pk_id_noticia=2184

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2011b). *En Santa Rosa se realizó campaña internacional de costas y riberas*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/noticias/pm_noticias_detalle.asp?pk_id_noticia=2381

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2013a). *Atractivos y Circuitos Turísticos*.

Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/entidad/pm_municipalidad_tematicos.asp?cod_tema=40752

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2013b). *Panorama Histórico y Cultural*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/entidad/pm_municipalidad_tematicos.asp?cod_tema=40752

Municipalidad Distrital de Santa Rosa. (2013c). *Visión y Misión*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/entidad/pm_municipalidad.asp

Municipalidad Metropolitana de Lima. (2011). *Alcaldesa de Lima anuncia la construcción y rehabilitación de la Panamericana Norte*. Recuperado de

<http://www.munlima.gob.pe/articulos-destacados/item/2227-alcaldesa-de-lima-anuncia-la-construcci%C3%B3n-y-rehabilitaci%C3%B3n-de-la-panamericana-norte.html>

Municipalidad Metropolitana de Lima. (2012a). *Acuerdo de Concejo de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa N° 045-2012-MDSR*. Recuperado de

<http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/2012-22-11/22-11-2012.PDF>

Municipalidad Metropolitana de Lima. (2012b). *Informe Presupuestal*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/municipalidades/1309/transparencia/pm_transparencia_info_finan_frame.asp?id_entidad=10116&id_tema=19

Niño C. (2011). *Crimen organizado y gobernanza en la región andina: Cooperar o fracasar*.

Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/BDA/docs/CAN-INT-0059.pdf>

Operaciones en banca celular crecieron 123% en 2012. (2013, 10 de febrero). *Perú.21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/operaciones-banca-celular-crecieron-123-2012-2116729>

Organización de las Naciones Unidas. (2013). *Medio ambiente y cambio climático: En el*

Perú. Recuperado de <http://www.onu.org.pe/Publico/infocus/medioambiente.aspx>

- Panamericana TV. (2013, 19 de febrero). Desmontes en Río Chillón provocarían peligroso desborde de sus aguas. *24 Horas*. Recuperado de <http://www.24horas.com.pe/24horas/locales/122308-desmontes-alrededor-rio-chillon-provocarian-peligroso-desborde-aguas>
- Para la revista *The Economist*, Susana Villarán es honesta e impone orden en Lima. (2012, 08 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1493794/noticia-revistathe-economist-susana-villaran-honesta-impone-orden-lima>
- Penetración de telefonía fija apenas llega a 29.9%. (2011, 29 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1354284/penetracion-telefonía-fija- apenas-llega-299>
- Penetración de smartphones en Perú se duplicó. (2012, 27 de agosto). *Perú.21*. Recuperado de <http://peru21.pe/tecnologia/numero-smartphones-peru-se-duplico-2039480>
- Perueconomico (2012, marzo). Implicancias del bono demográfico para el Perú. *Perúeconómico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/67-2012-mar/articulos/1214-implicancias-del-bono-demografico-para-el-peru>
- Pobreza se redujo a 30.8% en Perú, pero se incrementó la desigualdad. (2012, 29 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-03-29-pobreza-se-redujo-a-30-8-en-peru-pero-se-incremento-la-desigualdad-noticia_466528.html
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Recuperado de <http://kkozak.wz.cz/Porter.pdf>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.
- Póveda R. (2006). *Recursos naturales*. Recuperado de

http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Cap.16._Recursos_naturales.pdf

Prefeitura Municipal de Curitiba. (2013). *Capital Ecológica de Brasil*. Recuperado de <http://www.curitiba.pr.gov.br/idioma/espanhol>

Price Waterhouse Coopers [PWC] (2006). *Ciudades del futuro - Competencia global, liderazgo local*. Recuperado de [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/\\$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf)

Proactivo (2009, 27 de setiembre). *Proyectos Mineros en Perú, informe sobre la situación de las inversiones mineras en el país. Mining Press*. Recuperado de <http://proactivo.com.pe/?p=567>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Desarrollo Humano Perú 2009*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=230&idformula=>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Fomentar una asociación mundial para el desarrollo*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/peru/es/home/mdgoverview/overview/mdg8/>

Proinversión (2012). *Inversión extranjera directa*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Registro Nacional de Municipalidades. (2010). *Municipalidades con acceso a Internet (%)*, 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/renamu/attach/12861.htm>

Registro Nacional de Municipalidades. (2011a). *Perú: Municipalidades que informaron el destino final de la basura recolectada, 2010 (porcentaje)*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/renamu/attach/12859.htm>

Registro Nacional de Municipalidades. (2011b). *Perú: Municipalidades que informaron sobre problemas de seguridad en el Distrito, según tipo, 2011*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/web/renamu/attach/graficos_2010/seguridad-problemas.jpg

Romo, V. (2011, 27 de noviembre). El contrabando avanza impune en Puno. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/1340099/noticia-contrabando-avanza-impune-puno>

Servicio de Administración Tributaria, SUNAT. (2013). *Texto Único de Procedimientos Administrativos*. Recuperado de http://www.sat-h.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=57

Sociedad Nacional de Industrias (2012). *Inversiones y capital humano*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/modules.php?name=Opinions&file=article&oid=55>

The Economist: La luz ámbar se ha activado en la economía peruana. (2013, 01 de febrero). *Perú.21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/the-economist-luz-ambar-se-ha-activado-economia-peruana-2115239>

Transparencia Internacional (2012). *Corruption Perceptions Index 2012*. Recuperado de <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2004). *Cumbre Mundial Sobre la Sociedad de la Información: Declaración de Principios*. Recuperado de: <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>

Valderrama M. (2011). Gastronomía es motor de desarrollo económico inclusivo y sostenible. *Gestión*. <http://gestion.pe/noticia/1288599/apega-gastronomia-motor-desarrollo-economico-inclusivo-sostenible>

Velázquez, A. (2011, 09 de setiembre). Día Internacional de la Alfabetización. *Expreso*.

Recuperado de <http://www.expreso.com.pe/blog/tribuna-libre-74>

Ventas en sector inmobiliario. (2013, 23 de enero). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1527090/noticia-ventas-sector-inmobiliario-creceran-10-2013-segun-tinsa>

Villarán anuncia mejoras en distrito de Santa Rosa. (2011, 22 de agosto). *La República*.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe/22-08-2011/villaran-anuncia-mejoras-en-distrito-de-santa-rosa>

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

Recuperado de

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

