

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Tolerancia e Inclusión en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Carolina Guillén Cárdenas**

**Enrique Gerardo Vento Torres**

**Giovani Catacora Ramos**

**Luis Alberto Paredes Villalobos**

**Asesor: Gloria María Zambrano Aranda**

**Surco, junio 2018**

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestros excelentes profesores de Centrum por el apoyo durante estos casi tres años de estudio impartiendo nuevos conocimientos y enseñanzas, así como la guía en la elaboración de este Plan Estratégico, el cual ha permitido desarrollarnos nuestras competencias y habilidades, para ser mejores profesionales y mejoras personas. A nuestra querida asesora, profesora Gloria Zambrano, por su disponibilidad, paciencia y experiencia, quien sin duda, fue un aporte valioso en el desarrollo de la presente tesis. A nuestras familias por toda la comprensión mostrada y el apoyo durante todo este tiempo de estudio. Y finalmente a nuestros compañeros de maestría con quienes compartimos muchas experiencias y buenos momentos.



### **Dedicatorias.**

A mi familia que día a día viene creciendo, quienes son mi principal soporte y apoyo, quienes mostraron siempre su comprensión y fuerza; y fomentan siempre la búsqueda de mi mejor versión.

Carolina Guillén

A mi esposa, a mis hijos, a mis padres, hermanos y amigos que mostraron siempre su comprensión en esta larga travesía que está por finalizar; el cual no hubiera sido posible sin contar con todo su apoyo.

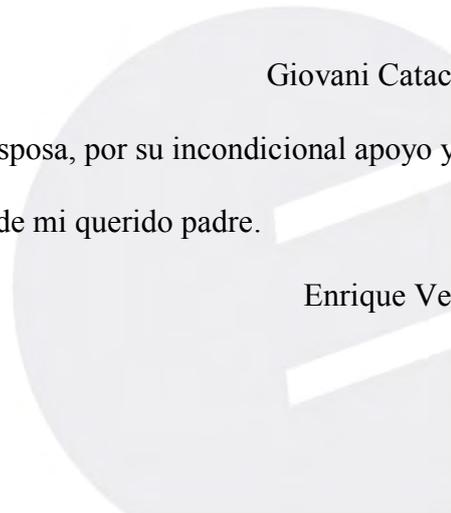
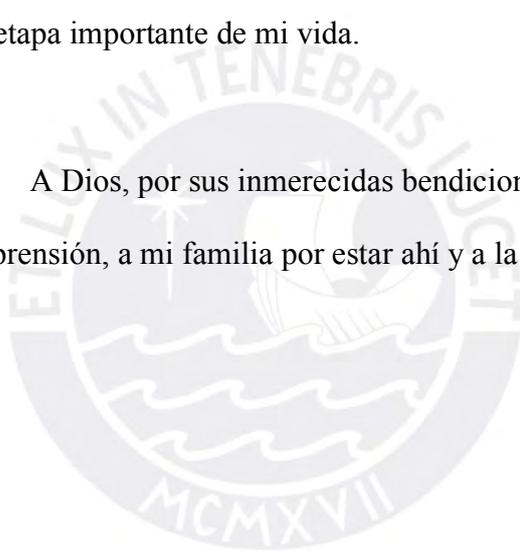
Luis Paredes

A mi familia, y en especial a mis padres quienes me apoyaron en todo momento en esta etapa importante de mi vida.

A Dios, por sus inmerecidas bendiciones, a mi esposa, por su incondicional apoyo y comprensión, a mi familia por estar ahí y a la memoria de mi querido padre.

Giovani Catacora

Enrique Vento



## Resumen Ejecutivo

El presente documento es la propuesta de un Planeamiento Estratégico para la Tolerancia e Inclusión del Perú entre el 2017 y 2025; con la finalidad de mejorar su calidad de vida, desarrollando sus capacidades, sin discriminación y en igualdad de oportunidades. El presente Planeamiento Estratégico está basado en el Estudio del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 publicado y difundido por Centrum; donde resume en cuatro indicadores la realidad de la Tolerancia e Inclusión: (a) indicador de la violencia contra la mujer, (b) indicador de la discriminación de las minorías étnicas, (c) indicador de los inmigrantes, e (d) indicador de la discriminación a personas discapacitadas, los cuales han sido tomados para formular los objetivos a largo plazo.

Para el desarrollo de este documento se ha utilizado el modelo secuencial del proceso estratégico, considerando una serie de tareas de forma secuencial e iterativa; el cual permite analizar el entorno externo e interno, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permiten generar acciones y estrategias en miras de construir un país tolerante, inclusivo, libre de discriminación, con igualdad de oportunidades, y alineado a nuestra visión.

Finalmente, como parte de este documento se propone una serie de estrategias alineadas a los objetivos de largo y corto plazo, así como un plan de monitoreo y seguimiento que permitirá evaluar de forma constante y periódica, el cumplimiento de cada uno de los objetivos orientados hacia un país inclusivo, con igualdad de oportunidades para todos los habitantes del país.

## **Abstract**

This document is the proposal of a Strategic Planning for Tolerance and Inclusion of Peru between 2017 and 2025; in order to improve their quality of life, developing their skills, without discrimination and on equal opportunities. This PEA is based on the Regional Social Progress Index Study published and diffused by Centrum; where it summarizes in four indicators the reality of Tolerance and Inclusion: (a) Indicator of violence against women, (b) Indicator of ethnic minority discrimination, (c) Indicator of the immigrants, and (d) Indicator of discrimination against people with a disability, which have been taken to formulate the long-term objectives.

For the development of this document, the sequential model of the strategic process has been used, considering a series of sequentially and iteratively tasks; which allows analyzing the external and internal environment, identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats to generate actions and strategies to make a country tolerant, inclusive, free from discrimination and with equal opportunities, and aligned with our vision.

Finally, as part of this document, we propose a series of strategies aligned to the long and short term objectives, as well as a monitoring and follow-up plan that will allow to evaluate, in a constant and periodic way, the fulfillment of each one of the objectives; encouraging an inclusive country with equal opportunities for all the inhabitants of the country.

## Tabla de Contenidos

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>viii</b> |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>                 | <b>xi</b>   |
| <b>Capítulo I: Situación General de Tolerancia e Inclusión .....</b>    | <b>1</b>    |
| 1.1. Situación General.....   | 1           |
| 1.2. Conclusiones .....   | 13          |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>    | <b>14</b>   |
| 2.1. Antecedentes .....   | 14          |
| 2.2. Visión .....   | 15          |
| 2.3. Misión .....   | 15          |
| 2.4. Valores .....  | 15          |
| 2.5. Código de Ética.....   | 16          |
| 2.6. Conclusiones .....   | 16          |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                            | <b>17</b>   |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....                      | 17          |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) ..... | 17          |
| 3.1.2. Potencial nacional.....  | 20          |
| 3.1.3. Principios cardinales.....                                       | 31          |
| 3.1.4. Influencia del análisis de Inclusión y Tolerancia .....          | 34          |
| 3.2. Análisis Competitivo del País .....                                | 36          |
| 3.2.1. Condiciones de los factores .....                                | 38          |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda .....                                  | 39          |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....        | 40          |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....                           | 41          |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.5. Influencia del análisis de Inclusión y Tolerancia .....               | 42        |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE .....  | 42        |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....               | 42        |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....                            | 44        |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....                | 45        |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....                          | 48        |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                             | 48        |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                     | 49        |
| 3.5. El Perú y sus Competidores .....  | 50        |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....                          | 50        |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....                          | 50        |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....  | 51        |
| 3.6. El Perú y sus Referentes.....   | 55        |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) ..... | 55        |
| 3.8. Conclusiones .....  | 58        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>                                 | <b>60</b> |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....  | 60        |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A) .....                                   | 60        |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M) .....  | 66        |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....                    | 66        |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....                                     | 67        |
| 4.1.5. Recursos humanos (H) .....  | 70        |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....                     | 71        |
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                      | 73        |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....                     | 74        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3. Conclusiones .....   | 76         |
| <b>Capítulo V: Intereses del Pilar de Tolerancia e Inclusión y Objetivos de Largo Plazo .....</b> | <b>77</b>  |
| 5.1. Intereses de Tolerancia e Inclusión .....  | 77         |
| 5.2. Potencial de Tolerancia e Inclusión .....  | 77         |
| 5.3. Principios Cardinales de Tolerancia e Inclusión .....  | 78         |
| 5.4. Matriz de Intereses del Pilar de Tolerancia e Inclusión (MIO) .....                          | 80         |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo .....   | 81         |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>  | <b>84</b>  |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....                         | 84         |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....                      | 86         |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....   | 87         |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....   | 89         |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....  | 90         |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....  | 91         |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                                  | 93         |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR).....   | 97         |
| 6.9. Matriz de Ética (ME) .....   | 97         |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) .....  | 99         |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....                          | 100        |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS) ..          | 100        |
| 6.13. Conclusiones .....  | 102        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>   | <b>103</b> |
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo .....   | 103        |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                                      | 108        |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia.....  | 111        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.4. Estructura Organizacional para la Implementación de los Programas Sociales ..... | 111        |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....                         | 112        |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación .....  | 114        |
| 7.7. Gestión del Cambio .....   | 114        |
| 7.8. Conclusiones .....   | 117        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>                                    | <b>117</b> |
| 8.1. Perspectivas de Control .....  | 118        |
| 8.1.1. Aprendizaje interno .....  | 119        |
| 8.1.2. Procesos .....   | 119        |
| 8.1.3. Clientes .....   | 119        |
| 8.1.4. Financiera .....   | 119        |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....                         | 120        |
| 8.3. Conclusiones .....   | 120        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de Tolerancia e inclusión.....</b>                     | <b>122</b> |
| 9.1. Análisis Competitivo de Tolerancia e Inclusión .....                             | 123        |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tolerancia e Inclusión.....       | 127        |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres .....                     | 133        |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....   | 134        |
| 9.5. Conclusiones .....   | 135        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                                | <b>136</b> |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....  | 136        |
| 10.2. Conclusiones Finales.....   | 136        |
| 10.3. Recomendaciones Finales .....   | 140        |
| 10.4. Futuro del Perú respecto a la Tolerancia e Inclusión. ....                      | 143        |

## Lista de Tablas

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Tabla 1  | <i>Comparativo de los Componentes Indicador de Tolerancia e Inclusión Nivel País</i> .... | 5   |
| Tabla 2  | <i>Comparativo de los Componentes Indicador de Tolerancia e Inclusión Regional</i> .....  | 8   |
| Tabla 3  | <i>Superficie del Territorio Nacional y Población según Regional Natural, 2015</i> .....  | 9   |
| Tabla 4  | <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i> .....   | 21  |
| Tabla 5  | <i>Objetivos Relacionados con Prosperidad</i> .....                                       | 37  |
| Tabla 6  | <i>Participación de la Población que Hace Uso de Internet con 6 años o más</i> .....      | 39  |
| Tabla 7  | <i>Evolución del Indicador de Profundidad</i> .....                                       | 42  |
| Tabla 8  | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....                             | 49  |
| Tabla 9  | <i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....                                     | 57  |
| Tabla 10 | <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....   | 58  |
| Tabla 11 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI)</i> .....                              | 75  |
| Tabla 12 | <i>Matriz de Intereses Organizacionales del Pilar de Tolerancia e Inclusión</i> .....     | 80  |
| Tabla 13 | <i>Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades y Oportunidades)</i> .....                        | 85  |
| Tabla 14 | <i>Matriz de Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA</i> .....          | 87  |
| Tabla 15 | <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....   | 92  |
| Tabla 16 | <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico Externo (MCPE)</i> .....              | 95  |
| Tabla 17 | <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico Interno (MCPE)</i> .....              | 96  |
| Tabla 18 | <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....  | 97  |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....   | 98  |
| Tabla 20 | <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....                            | 99  |
| Tabla 21 | <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....                           | 101 |
| Tabla 22 | <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i> .....               | 102 |
| Tabla 23 | <i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo vs Objetivos de Corto Plazo</i> .....               | 107 |
| Tabla 24 | <i>Financiamiento propuesto para la cobertura de los OCP</i> .....                        | 109 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 25 <i>Recursos Asignados para los OCP</i> .....                              | 110 |
| Tabla 26 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....                            | 113 |
| Tabla 27 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....           | 121 |
| Tabla 28 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....                                    | 137 |
| Tabla 29 <i>Panorama del Índice de Tolerancia e Inclusión 2016 y 2025</i> .....    | 145 |
| Tabla 30 <i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i> ..... | 146 |



## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Evolución del IPS 2014-2017 países Argentina, Brasil, Chile y Perú.....             | 2  |
| <i>Figura 2.</i> Índice de Progreso Social del Perú e indicadores a nivel de dimensiones. ....       | 3  |
| <i>Figura 3.</i> Evolución de las Oportunidades 2014-2017 entre los países de América Latina.....    | 4  |
| <i>Figura 4.</i> Evolución del índice de Tolerancia e Inclusión 2014-2017 en América Latina.....     | 4  |
| <i>Figura 5.</i> Resultados por región del indicador de Tolerancia e Inclusión 2016.....             | 6  |
| <i>Figura 6.</i> Pirámide de la población, 1950, 2015 y 2025.....                                    | 9  |
| <i>Figura 7.</i> Evolución de la pobreza total según área de residencia entre el 2007 y 2016.....    | 10 |
| <i>Figura 8.</i> La Incidencia de pobreza en los países de Latinoamérica. ....                       | 11 |
| <i>Figura 9.</i> Porcentaje de mujeres de violencia física/sexual a nivel de región 2014-2015.....   | 12 |
| <i>Figura 10.</i> Tasa Bruta de feminicidio 2011-2015. ....  | 12 |
| <i>Figura 11.</i> Número de habitantes del Perú por departamento 2010-2015.....                      | 21 |
| <i>Figura 12.</i> Conectividad nacional vía terrestre y aérea de las principales ciudades del país.. | 23 |
| <i>Figura 13.</i> Sistema nacional de carreteras del Perú al cierre del 2012.....                    | 23 |
| <i>Figura 14.</i> Mapas estados de puertos. ....   | 24 |
| <i>Figura 15.</i> Producto Bruto Interno y demanda interna periodo 2008- 2017..                      | 25 |
| <i>Figura 16.</i> Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2016 y 2017..                    | 26 |
| <i>Figura 17.</i> Avance del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible del Perú. ....   | 36 |
| <i>Figura 18.</i> Objetivos de desarrollo sostenible del Perú.....                                   | 37 |
| <i>Figura 19.</i> PBI y demanda interna (Variación % anual). ....                                    | 38 |
| <i>Figura 20.</i> Tasa de crecimiento poblacional anual del Perú.....                                | 40 |
| <i>Figura 21.</i> Distribución porcentual de la población urbana y rural.....                        | 40 |
| <i>Figura 22.</i> Índice de desarrollo TIC.....  | 41 |
| <i>Figura 23.</i> Participación de la afiliación católica en Latinoamérica entre 1910 y 2014. ....   | 52 |
| <i>Figura 24.</i> Las ONG con más importancia en el Perú el 2017.....                                | 52 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 25.</i> Ministerios del Estado Peruano. ....   | 61  |
| <i>Figura 26.</i> Organigrama del Estado Peruano, organismos gubernamentales. ....                 | 62  |
| <i>Figura 27.</i> Tasa de aprobación de la gestión del presidente de la República. ....            | 63  |
| <i>Figura 28.</i> Estadísticas de la violencia familiar o sexual por sexo. ....                    | 65  |
| <i>Figura 29.</i> Índice de violencia física contra la mujer. ....                                 | 66  |
| <i>Figura 30.</i> Inversión privada y pública como porcentaje PBI. ....                            | 68  |
| <i>Figura 31.</i> Inversión Perú en América Latina como porcentaje de PBI. ....                    | 68  |
| <i>Figura 32.</i> Participación de la mujer en el sector laboral. ....                             | 71  |
| <i>Figura 33.</i> Evolución de estaciones de bases de celulares ..... 72                           | 72  |
| <i>Figura 34.</i> Evolución de líneas móviles en centros poblados del 2014 – 2017 por operador. 72 | 72  |
| <i>Figura 35.</i> Comparativo del gasto de I+D en América Latina. ....                             | 73  |
| <i>Figura 36.</i> Gasto de I+D por área de conocimiento. ....                                      | 74  |
| <i>Figura 37.</i> Gasto de I+D por región. ....  | 74  |
| <i>Figura 38.</i> Gráfico de la Matriz PEYEA. ....   | 86  |
| <i>Figura 39.</i> Gráfico de la Matriz BCG. ....   | 88  |
| <i>Figura 40.</i> Matriz Interna Externa ..... 90  | 90  |
| <i>Figura 41.</i> Matriz Interna Externa ..... 91  | 91  |
| <i>Figura 42.</i> Organigrama propuesto para el Estado Peruano. ....                               | 112 |
| <i>Figura 43.</i> Clasificación indicador mundial de competitividad mundial 2016 ..... 124         | 124 |
| <i>Figura 44.</i> Gráfico de competitividad 2016 vs pobreza 2015. ....                             | 124 |
| <i>Figura 45.</i> Índice de competitividad regional 2016. ....                                     | 128 |
| <i>Figura 46.</i> Avances y retrocesos 2016. ....  | 129 |
| <i>Figura 47.</i> Pilar económico 2016. ....   | 130 |
| <i>Figura 48.</i> Pilar infraestructura 2016. ....   | 131 |
| <i>Figura 49.</i> Pilar salud 2016. ....   | 131 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 50.</i> Pilar educación 2016.....                                      | 132 |
| <i>Figura 51.</i> Pilar laboral 2016.....  | 133 |
| <i>Figura 52.</i> Panorama del índice de tolerancia e inclusión 2016 y 2025..... | 144 |



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y

cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito. El modelo secuencial se muestra en la Figura 1.

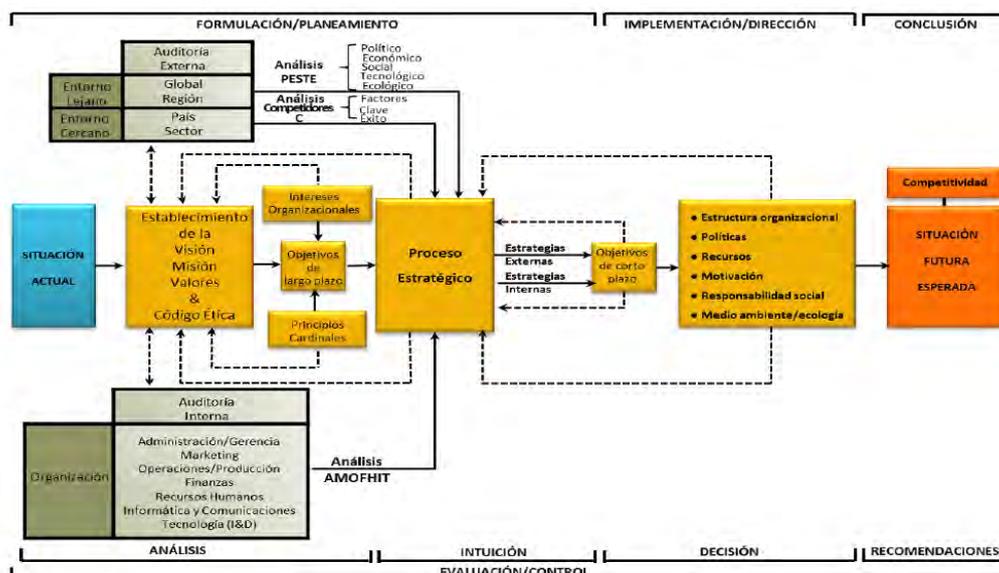


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compete. De la determinación de estos intereses se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que sobre la base de la visión, permite establecer los OLP, que son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y que de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting

Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), que sirve para verificar que si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP; y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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

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

## Capítulo I: Situación General de Tolerancia e Inclusión

### 1.1. Situación General

El Índice de Progreso Social es un conjunto de indicadores sociales y ambientales que mide tres dimensiones del progreso social: necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades, que incluye información de 128 países a través de 50 indicadores (Social Progress Imperative [SPI], 2017).

Dentro de los términos del Índice de Progreso Social se definirá los siguientes términos: (a) tolerancia, (b) discriminación e (c) inclusión social.

#### **Tolerancia**

Es el respeto y la aceptación que se tiene hacia opiniones, creencias, sentimientos o ideas de otros, incluso cuando difieren o son antagónicas a las propias. Por ello, la tolerancia es un concepto amplio que significa aceptarse y respetarse a uno mismo y luego a los demás, sin importar el status social, la religión a la que adhiera o a la etnia a la que pertenece. Para practicar la tolerancia es necesario escuchar a los que opinan y sienten de manera diferente, apreciando su punto de vista. La tolerancia es considerada como una cuestión de la moral y de la vida en sociedad, ya que vivimos en sociedades pluralistas. Es por ello que se considera a la tolerancia como una gran virtud y una responsabilidad cívica. La tolerancia es, para algunos, uno de los pilares de una cultura democrática real, ya que esta posibilita una mayor integración y facilita la construcción de los cimientos de una verdadera identidad de los pueblos (“Concepto de Tolerancia”, 2018)

#### **Discriminación**

Del latín *discrimināre*. Acción de seleccionar excluyendo. Dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, entre otros (Real Academia Española, 2017). Así mismo, WordReference (2018) indicó que la discriminación es el trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, de

sexo, de clase social o casta u otros motivos ideológicos. Separar, diferenciar una cosa de otra (WordReference, 2018)

### Inclusión Social

La inclusión social significa integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, de su actividad, de su condición socio económica o de su pensamiento. Normalmente, la inclusión social se relaciona con los sectores más humildes, pero también puede tener que ver con minorías discriminadas y dejadas de lado, tal es el caso de comunidades aborígenes o de etnias minoritarias (“Definición de Inclusión”, 2018).

En este contexto del Índice de Progreso Social, el Perú obtuvo una puntuación en el Índice de Progreso Social (IPS) del 2017 de 72.15, con una mejora de 0.29 puntos porcentuales respecto al año 2016; asimismo, esta calificación le otorgó el puesto 47 de un total de 180 países, el cual muestra una mejora de dos posiciones respecto al 2016 y 2015, superados en Latinoamérica por Chile, Uruguay Brasil y Argentina en este último año, el cual se observa en la Figura 1.

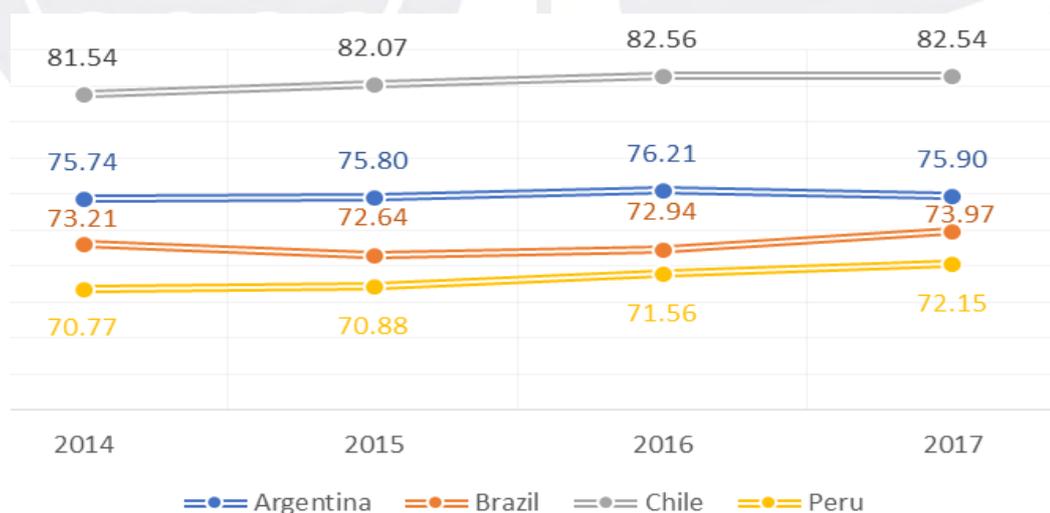


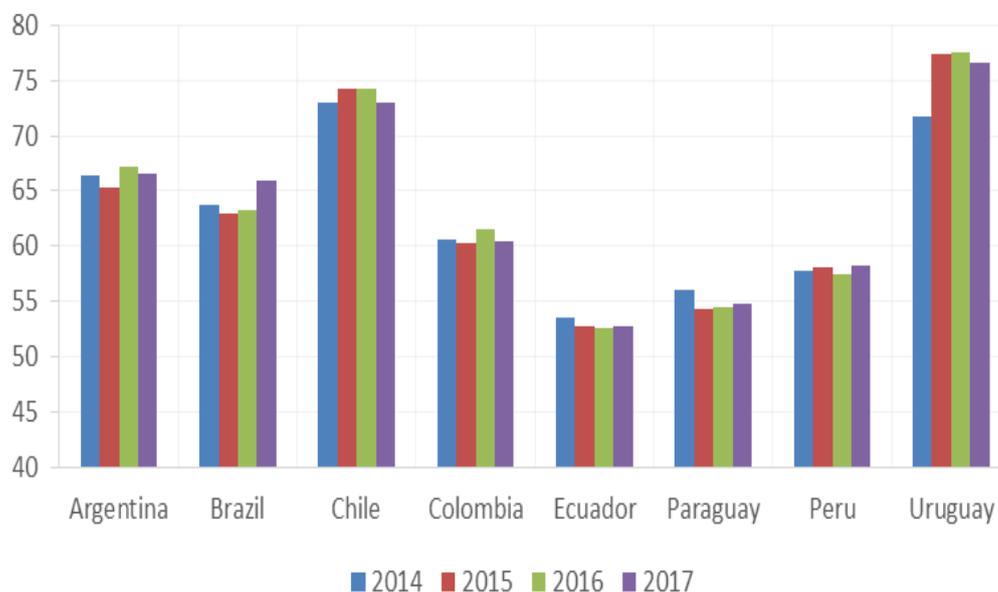
Figura 1. Evolución del IPS 2014-2017 países Argentina, Brasil, Chile y Perú. Adaptado de “Data Social Progress Index,” por Social Progress Imperative (SPI), 2017 (<https://www.socialprogressindex.com/?tab=3&compare=PER&prop=SPI>).

Perú muestra una tendencia creciente en los últimos cuatro años, siendo el único país en Sudamérica en mostrar esta tendencia de forma consecutiva. Así, su crecimiento respecto al 2014 fue de 1.95%, y respecto al 2016 fue de 0.82%, en este último año los únicos países en mostrar una variación positivos fueron Perú y Brasil. Respecto a las dimensiones del IPS: necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades, el Perú se encuentra en la posición 72, 34, 48 respectivamente; como se observa en la Figura 2.

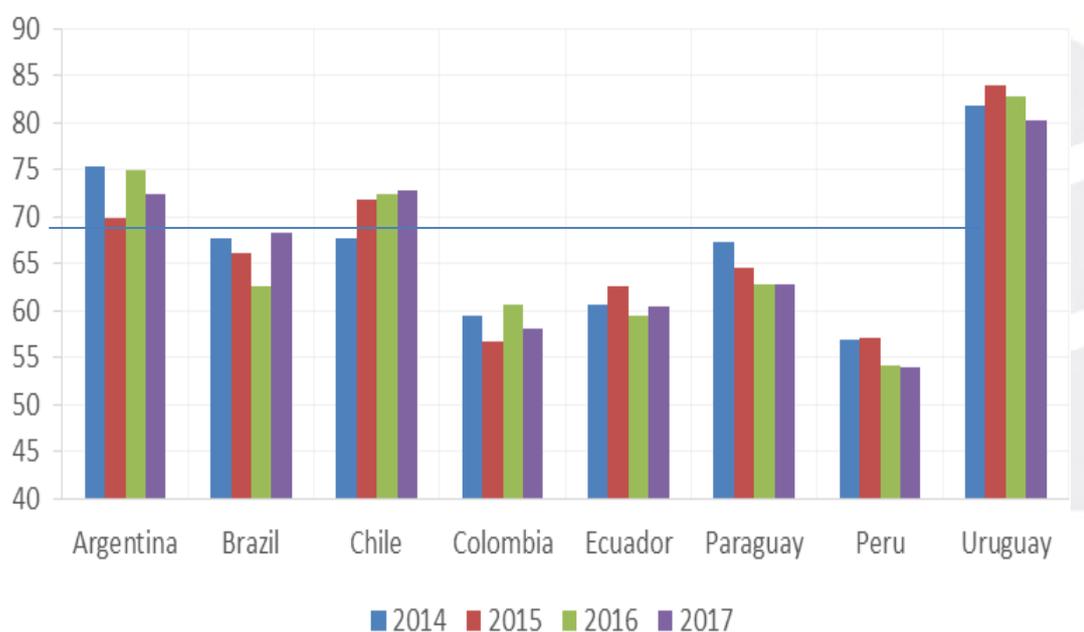


Figura 2. Índice de Progreso Social del Perú e indicadores a nivel de dimensiones. Tomado de “Social Progress Index 2017,” por Social Progress Imperative (SPI), 2017 (<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/scorecards/en/PER-Scorecard.pdf>).

En el presente trabajo nos centraremos en el indicador de tolerancia e inclusión de la dimensión de oportunidades. Respecto a esta dimensión el Perú se encuentra con una puntuación de 58.31 sin grandes variaciones en los últimos cuatro años. Sin embargo, el indicador de tolerancia e inclusión ha estado descendiendo en los últimos años como se observa en la Figura 3; así también, la puntuación peruana de la dimensión de oportunidad es una de las más bajas de Latinoamérica. De forma similar, el indicador de tolerancia e inclusión que se observa en la Figura 4, con una puntuación de 54.05 se encuentra por debajo de la media de Latinoamérica con una reducción en los últimos dos años.



*Figura 3.* Evolución de las Oportunidades 2014-2017 entre los países de América Latina. Adaptado de “Data Social Progress Index,” por Social Progress Imperative (SPI), 2017 (<https://www.socialprogressindex.com/?tab=3&compare=PER&prop=SPI>).



*Figura 4.* Evolución del índice de Tolerancia e Inclusión 2014-2017 en América Latina. Adaptado de “Data Social Progress Index,” por Social Progress Imperative (SPI), 2017 (<https://www.socialprogressindex.com/?tab=3&compare=PER&prop=SPI>).

De acuerdo con la publicación del SPI (2017), los componentes de tolerancia e inclusión conformados por (a) tolerancia a los migrantes, (b) tolerancia hacia los homosexuales, (c) discriminación y violencia contra las minorías, (d) tolerancia religiosa, y (e) redes de apoyo a la comunidad; son componentes en donde el Perú registra grandes

brechas respecto a los países con mejor puntuación en América Latina y América del Norte. En este sentido, se realizó un comparativo con dos países con altos indicadores y uno de menor puntuación, el cual se muestra en la Tabla 1.

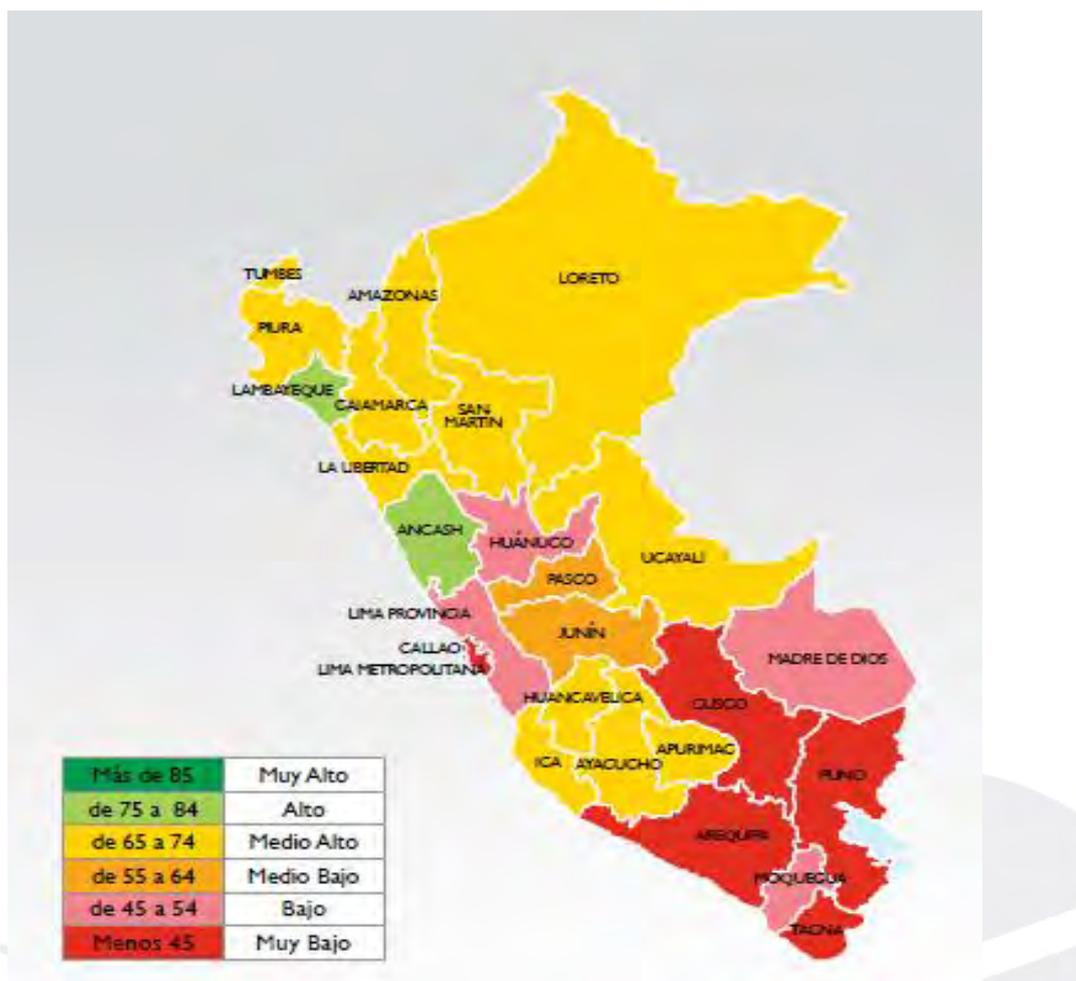
Tabla 1

*Comparativo de los Componentes del Indicador de Tolerancia e Inclusión Nivel País*

|   | Perú       |         | Puntuación |           |           |
|---|------------|---------|------------|-----------|-----------|
|   | Puntuación | Ranking | Canadá     | Argentina | Venezuela |
| Indicadores de Tolerancia e Inclusión                             | 54.05      | 52      | 81.87      | 72.4      | N/A       |
| Tolerancia hacia los inmigrantes                                  | 61.22      | 60      | 88.1       | 74        | N/A       |
| Tolerancia hacia los homosexuales                                 | 33.9       | 43      | 87         | 61        | 47        |
| Discriminación y violencia contra las minorías (0=baja; 10= alta) | 7.6        | 88      | 3.6        | 407       | 7.4       |
| Tolerancia Religiosa (1=baja; 4=alta)                             | 4          | 1       | 3          | 4         | N/A       |
| Redes de apoyo en la comunidad (0=Baja; 100=alta)                 | 7.52       | 78      | 92         | 87        | 90        |

*Nota.* Adaptado de “Índice de Progreso Social 2017,” por Social Progress Imperative (SPI), 2017 (<https://www.socialprogressindex.com/?tab=3&compare=PER&prop=SPI>).

Al revisar los componentes a nivel de región el indicador de Tolerancia e Inclusión, se evidencia que cinco regiones del país tienen resultados bajos descritos en la Figura 5, los cuales fueron registrados en las ciudades de Lima Metropolitana, Arequipa, Cusco, Tacna y Puno, siendo esta última incluso más crítica que el resto de regiones, ya que su indicador sólo obtuvo una puntuación de 5.25 (Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Católica Graduate Business School [Centrum], 2016a). Asimismo, tenemos regiones que superan la puntuación de 85 como Ancash y Lambayeque, contrapuesto a la percepción de muchas otras regiones del País. Es importante mencionar que Lima concentra al 32% de la población total (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016d); y afecta directamente el indicador de Tolerancia e Inclusión al concentrar gran parte de la población peruana.



*Figura 5.* Resultados por región del indicador de Tolerancia e Inclusión 2016. Tomado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016* (1a ed., p. 48), por Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Católica Graduate Business School, 2016a, Lima, Perú: Centrum Publishing.

El indicador de tolerancia e inclusión a nivel País, mostrado por Porter y Stern (2017) en la publicación *Índice de progreso Social 2017* evaluaron las siguientes preguntas:

- ¿La ciudad o el área en la que usted vive es un buen lugar para vivir para inmigrantes de otros países?
- ¿Su ciudad o el área en la que usted vive es un buen lugar para vivir para los homosexuales?
- Indicador de Discriminación, impotencia, violencia étnica, violencia comunal, violencia sectaria y violencia religiosa.

- Indicador de hostilidad religiosa por parte de particulares, organizaciones o grupos sociales, incluyendo conflicto armado relacionado con la religión o terrorismo, violencia colectiva o sectaria, acoso por uso de vestimenta religiosa u otros tipos de abuso o intimidación relacionados con la religión.
- ¿Si usted estuviera en problemas, tiene parientes o amigos en los que puede contar para que le ayuden cuando los necesite, o no?

Asimismo, mencionó sobre el desglose a nivel regional que “el índice resalta la importante brecha que existe en cómo viven los ciudadanos en centros urbanos y los que viven en zonas rurales del país” (Porter & Stern, 2017, p.64).

Mientras, el Indicador de Tolerancia e Inclusión a nivel de región mostrado por Centrum (2016a) detalló en la publicación Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, cómo preguntas equivalentes:

- ¿Porcentaje de mujeres que han sufrido violencia familiar física o sexual por su esposo o conviviente?
- ¿Porcentaje de Población que ha sentido o han intentado discriminado por su color de piel?
- ¿Porcentaje de Población que se ha sentido o han intentado discriminado por su lugar de nacimiento?
- ¿Porcentaje de la población que se ha sentido o han intentado discriminarlo por tener alguna discapacidad?

Donde las regiones con menor índice, están centrados en discriminación a minorías étnicas, discriminación los inmigrantes, y discriminación a discapacitados (como se observa en la Tabla 1), de donde se desprende que, mejorando la situación de las regiones con muy bajos indicadores, podemos influir positivamente en el indicador de tolerancia e inclusión, el cual se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

*Comparativo de los Componentes del Indicador de Tolerancia e Inclusión Regional*

| Indicadores %                     | Perú | Indicadores muy altos |        | Indicadores muy bajos |       |          |       |      |
|-----------------------------------|------|-----------------------|--------|-----------------------|-------|----------|-------|------|
|                                   |      | Lambayeque            | Ancash | Lima Metropolitana    | Cusco | Arequipa | Tacna | Puno |
| Violencia contra la mujer         | 72.4 | 66.2                  | 71.3   | 72.6                  | 70.1  | 76.9     | 57.9  | 74.8 |
| Discriminación a minorías Étnicas | 1.57 | 0.38                  | 0.16   | 2.8                   | 2.11  | 1.69     | 2.86  | 3.98 |
| Discriminación a los inmigrantes  | 1.45 | 0.79                  | 0.45   | 1.93                  | 3.58  | 2.66     | 2.26  | 3.33 |
| Discriminación a discapacitados   | 0.35 | 0.04                  | 0.07   | 0.33                  | 0.42  | 0.43     | 0.58  | 1.06 |

*Nota.* Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*, por Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Graduate Business School, 2016a, Lima, Perú: Centrum Publishing.

Asimismo, Perú tiene una gran diversidad de culturas, razas y geográficamente dispersas; el cual afecta en la percepción de discriminación e igualdad de oportunidades dentro del país, veamos a continuación los principales indicadores sociodemográficos.

### **Población**

Según el informe trabajando para los censos nacionales (INEI, 2016d), la estimación de la población peruana para el 2016 fue de 31 millones 488 mil 625 habitantes, sobre un territorio de un millón 285 mil 216 kilómetros cuadrados, siendo el décimo noveno país más extenso del mundo. Las ciudades peruanas que concentran mayor densidad poblacional es la provincia constitucional del Callao, seguido del departamento de Lima, Lambayeque, La Libertad y Piura.

Perú describe claramente un pareto poblacional a nivel de regiones, el cual se puede observar en la Tabla 3, donde la región costa representa el 12% del territorio nacional y a la mayoría poblacional con un 56%; la región sierra representa el 27% del territorio nacional y al 30% de la población; mientras la selva representa el 60% del territorio nacional y solo el 14% de la población. Asimismo, se tiene que el 50% de la población son mujeres. Otra

característica importante es su dispersión geográfica, donde el 24% de la población se encuentra en zonas rurales (INEI, 2015).

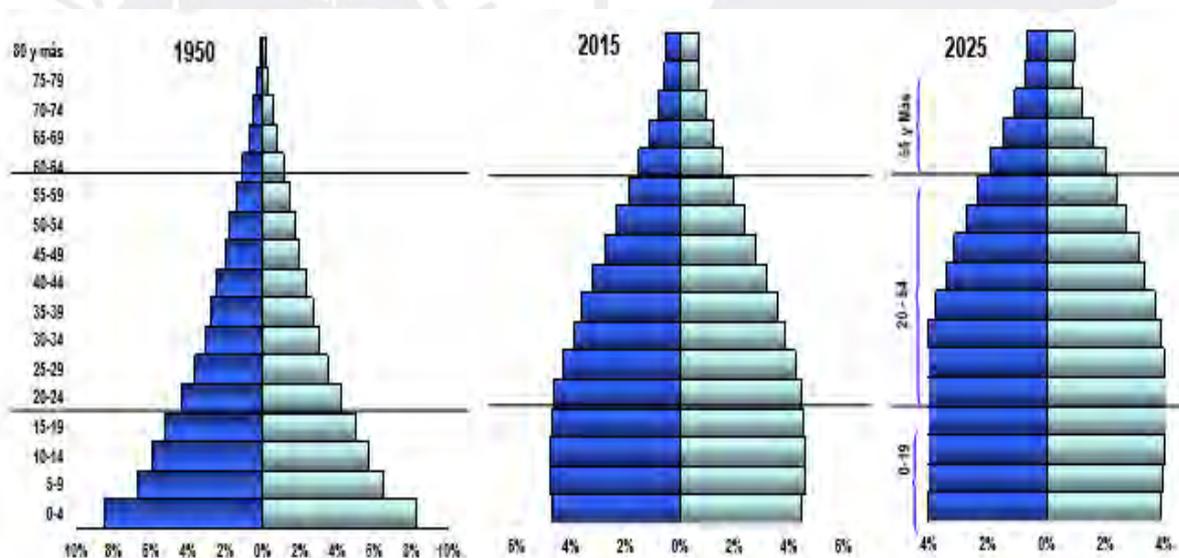
Tabla 3

*Superficie del Territorio Nacional y Población según Regional Natural, 2015*

| Región Natural | Superficie   |       | Población  |       |
|----------------|--------------|-------|------------|-------|
|                | Km2          | %     | Abs        | %     |
| Total          | 1'285,215.60 | 100.0 | 31,151,643 | 100.0 |
| Costa          | 150,872.82   | 11.7  | 17,524,121 | 56.3  |
| Sierra         | 358,988.94   | 27.9  | 9,265,072  | 29.7  |
| Selva          | 775,353.84   | 60.3  | 4,362,450  | 14.0  |

*Nota.* Adaptado de *Estado de la Población Peruana 2015* (p.4), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015, Lima, Perú: Autor.

Según la estimación poblacional publicada por el INEI (2015) en cuanto a la pirámide poblacional por edad, el Perú se encuentra en una transición hacia el envejecimiento demográfico de su población, el cual es resultado del cambio del comportamiento social y crecimiento económico del país, el cual puede ser observado en el Figura 6.



*Figura 6.* Pirámide de la población, 1950, 2015 y 2025.

Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015* (p. 6), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015

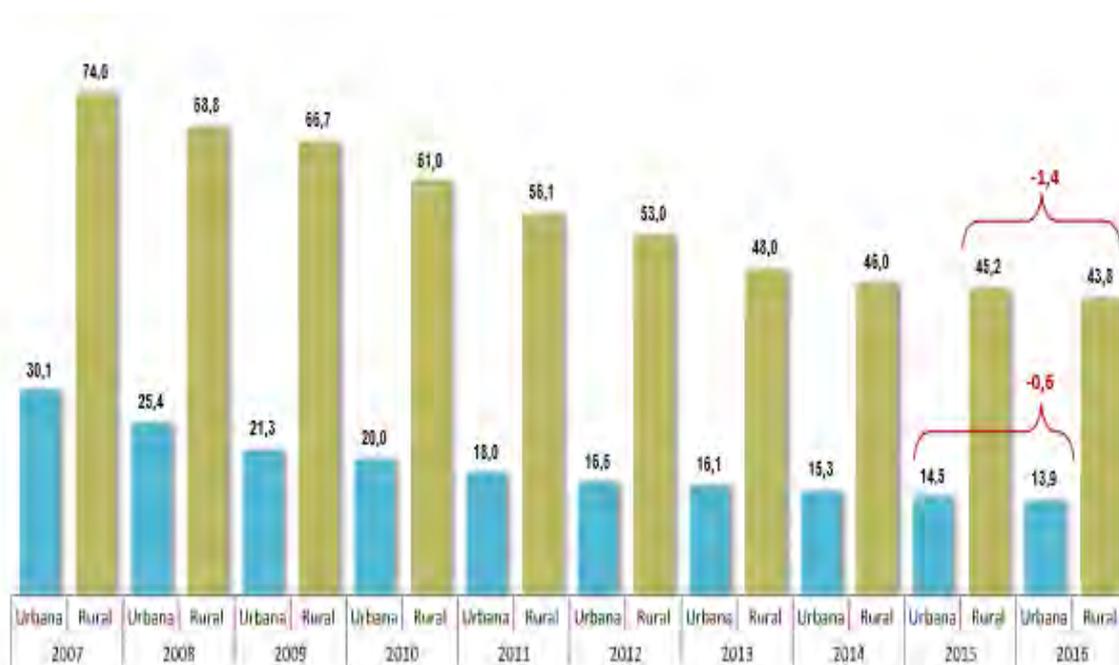
(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicacionedigitales/Est/Lib251/Libro.pdf>).

## Pobreza

Según las últimas cifras de pobreza publicado por el INEI (2017a) descrita en la

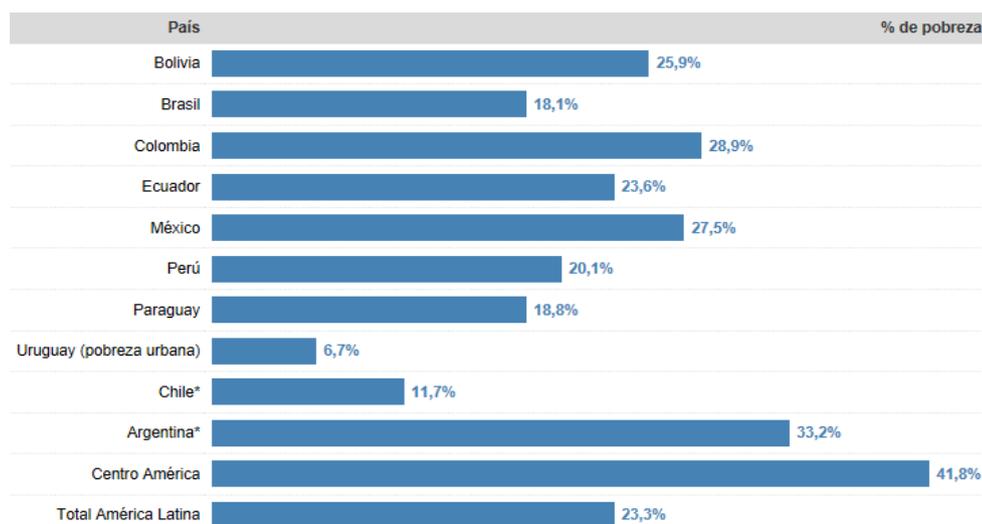
Figura 7, el área rural ha reducido el nivel de incidencia de pobreza en 40% respecto al 2007;

mientras el área urbana redujo en 53% la incidencia de pobreza respecto al mismo periodo. Cabe mencionar que en ambas áreas de residencia en los últimos dos años, el nivel de incidencia se ha mantenido estable con ligeras variaciones. Este indicador refleja la desigualdad de la distribución de la riqueza, es decir, existe aún mucha desigualdad entre los pobres; el cual se traduce en su percepción de inclusión e integración social, como desarrollo y oportunidades.



*Figura 7.* Evolución de la pobreza total según área de residencia entre el 2007 y 2016. Tomado de *Cifras de Pobreza 2016* (p. 43), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a ([https://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)).

Según el Banco Mundial, los países con menor nivel de pobreza son Chile, Paraguay, y Brasil observado en la Figura 8; mientras el Perú se encuentra dentro de la media de América Latina, a pesar de la reducción de casi 40% en los últimos diez años, por lo cual, aún existe oportunidad de mejorar. Como se ha visto la incidencia peruana se ve influenciada principalmente por la incidencia de pobreza rural, y es esta población la que percibe una desigualdad de oportunidades.



*Figura 8.* La Incidencia de pobreza en los países de Latinoamérica. Tomado de “Pobreza en Latinoamérica: Chile se Posiciona como el País con el Menor Índice,” por P. Marchetti, 2016 (<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/09/29/824218/Pobreza-en-America-Latina-tras-datos-de-argentina.html>).

### Discapacidad

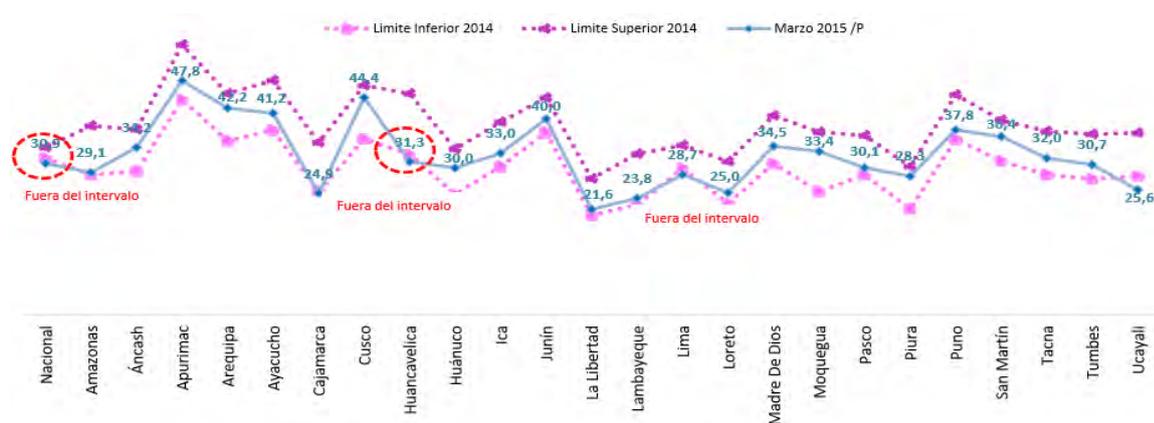
Según la última Encuesta Nacional Especializada de Discapacidad (Enedis, 2012), un millón 600 mil personas registran algún tipo de discapacidad, de los cuales el 59% tiene limitaciones para moverse o caminar, ver u oír.

En el marco legal peruano la Ley N°29973, Ley General de la Persona con Discapacidad fue creada en el año 2012 a fin de asegurar acceso a puestos labores dignos, adecuados y seguros, la cual indica que toda empresa privada con más de 50 trabajadores deben tener como parte de su personal no menos del 3% trabajadores con discapacidad; mientras para el sector público es del 5%.

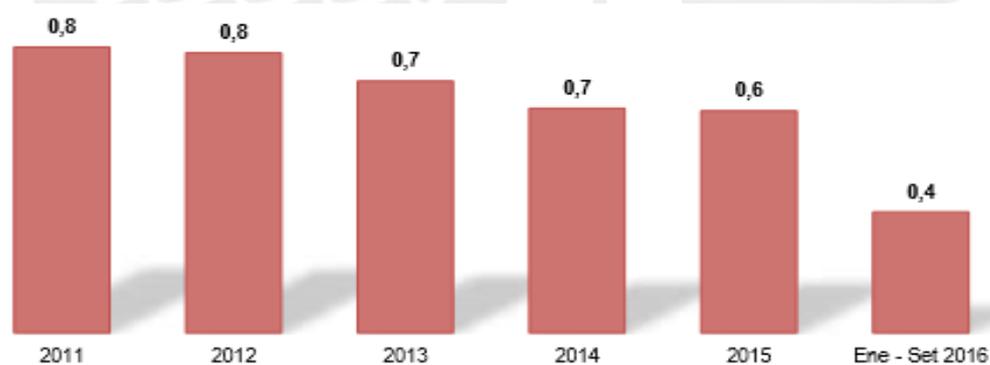
### Violencia

El INEI (2016b) indicó que en el 2015 la tasa de feminicidio fue de 0.6, y a septiembre 2016 fue de 0.4 (dicha evolución se encuentra en la Figura 9), y si bien es cierto muestra una tendencia decreciente, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2017) el Perú se encontró en el octavo lugar con mayor número de víctimas de América Latina y el Caribe. Por otro lado el INEI (2016a), según la última encuesta para la

medición de la violencia contra la mujer en el Perú, indicó que las regiones con mayor índice de violencia familiar contra la mujer fueron Apurímac y Arequipa, como se observa en la Figura 9; sin embargo, respecto al 2014 todas las regiones muestran una ligera reducción en el indicador (ver Figura 10). Por otro lado, la Defensoría del Pueblo (2012) estimó que el 50% de las mujeres agredidas no denuncian por miedo, vergüenza y por la poca confianza al sistema.



*Figura 9.* Porcentaje de mujeres de violencia física/sexual a nivel de región 2014-2015. Tomado de: “Encuesta para la Medición de la violencia contra la mujer en el Perú,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/expo/expo/Nancy\\_Hidalgo.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/expo/expo/Nancy_Hidalgo.pdf)).



*Figura 10.* Tasa Bruta de femicidio 2011-2105. Tomado de: “Ministerio Público – Observatorio de Criminalidad,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016a (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletinfemicidio.pdf>).

## 1.2. Conclusiones

El Perú debe desarrollar programas para mejorar el pilar de la tolerancia e inclusión, aspectos de evidencian una baja puntuación en el ranking mundial, así como en la región de Sudamérica. La labor no es fácil dado que las regiones del sur como: Cuzco, Puno, Arequipa y Tacna, son los departamentos que tienen los indicadores más bajos, a diferencia del norte y centro del Perú, y tomando en cuenta que estas diferencias vienen desde tiempos muy antiguos. Asimismo, los indicadores de la violencia contra la mujer, la discriminación de las minorías étnicas, hacia los inmigrantes y los discapacitados, son los indicadores que representa el Pilar de tolerancia e inclusión, y son los que debe elaborar estrategias dado que estos son tan variados y dispersos en las distintas regiones debido a que el Perú es un país multicultural y con una geografía variada que se diferencia entre la costa, sierra y selva.

Sí bien existen diferencias culturales entre costumbres y hábitos de vida entre las regiones del Perú, éstas deberían ser una fortaleza, dado que las diferencias culturales y el tener una geografía diversa permite que se pueda desarrollar diferentes estrategias para que la población se integre, con el fin de buscar un desarrollo social y económico con oportunidades para todos. Sin embargo, se evidencia que existe una brecha muy grande entre las diferencias culturales y costumbres de vida de las personas de las regiones del Perú, especialmente entre las que viven en las regiones de la sierra y la selva, donde existen indicadores de violencia muy elevados, a diferencia de la costa (Centrum, 2016a). Es por ello, que el Perú debe tomar conciencia de la importancia que tiene el desarrollo y la inclusión de una sociedad como un importante factor de crecimiento, el mismo que será sostenible en el largo plazo.

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

### 2.1. Antecedentes

El Perú ha experimentado un crecimiento económico de más de 73% durante la década 2001 – 2010 (Fondo Monetario Internacional, 2011), una de las tasas más altas del mundo, lo cual se ha traducido en uno de los niveles de riesgo país más bajos de la región (BBB+). Sin embargo, este crecimiento sostenido no ha avanzado a la misma velocidad en los niveles de desarrollo del país, algunos de los cuales todavía se ubican entre los más bajos de la región. El reto del Perú es crecer con inclusión, o más aún, incluir para crecer.

La inclusión social se encuentra hoy en el centro de la política pública del Perú. No obstante, el reto es que esta oportunidad trascienda el discurso político y se materialice en estrategias, procesos e instrumentos que permitan el logro de resultados concretos. Por consiguiente, la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) en octubre de 2011, representa un hito fundamental en la institucionalización de la inclusión social como política del estado peruano (Midis, 2013). La conformación del Midis en el Perú, marca el inicio de la reforma de una política de desarrollo e inclusión social, la cual se consolida en el año 2013, cuando se elaboró la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, pues, antes de ello, no se había realizado una planificación estratégica para el sector de Tolerancia e Inclusión Social.

La visión, la misión, los valores y el código de ética, son componentes fundamentales y forman parte del plan estratégico. Éstos serán la brújula para elaborar las estrategias para el pilar de tolerancia e inclusión, los cuales se desarrollarán en el presente capítulo.

## 2.2. Visión

Para el año 2025, el Perú será reconocido por ofrecer igualdad de oportunidades, sin discriminación hacia las minorías étnicas, inmigrantes y discapacitados; que además busca poner fin a la violencia contra la mujer, con la finalidad de posicionar al Perú entre los tres primeros países en América Latina y el Caribe en el pilar de Tolerancia e Inclusión del Índice de Progreso Social.

## 2.3. Misión

Desarrollar las condiciones necesarias para el acceso a oportunidades que fomenten la integración cultural y la igualdad de género para todos los ciudadanos sin discriminación de raza, sexo, ideología y religión; a través de la mejora e implementación de los programas sociales con el fin de conseguir una sociedad tolerante e inclusiva.

## 2.4. Valores

**Responsabilidad social.** Importante para tomar conciencia de la responsabilidad de vivir en sociedad, para buscar el desarrollo de las personas y de las familias; además, para ser inclusivos y tolerantes.

**Apoyo.** Dirigido a la comunidad y las minorías, con respeto hacia su localidad.

**Integridad.** Clave para que los involucrados puedan garantizar transparencia en los procesos de implementación y poder hacer efectivo el uso de recursos conforme a los planes y estrategias diseñados para alcanzar los objetivos.

**Confianza.** Es fundamental la colaboración de todos los involucrados y dentro de un marco de confianza hacia los derechos humanos, honestidad, justicia y responsabilidad.

**Sostenibilidad.** La aplicación de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, es fundamental para asegurar la calidad de vida de la población

## 2.5. Código de Ética

**Velar por el respeto de las personas.** Los derechos humanos deben ser respetados así como la dignidad de las personas y las familias, quienes son el centro de la sociedad.

**Compromiso con la comunidad.** Brindar las condiciones necesarias para alcanzar los servicios básicos y una educación integral con un marco de oportunidades y desarrollos para todos.

**Capacitación.** Importante para que las regiones reciban capacitaciones, con el fin que se puedan realizar más programas de desarrollos con beneficios económicos y sociales.

**Transparencia en gastos e inversiones.** Registrar o evidenciar los gastos realizados y las acciones implementadas que realiza el gobierno a través de sus diversas entidades para el beneficio y bienestar de la sociedad y las personas en su conjunto.

**Conflicto de intereses.** Es fundamental que los habitantes de la costa, sierra y selva se identifiquen como una sociedad integrada donde los diferentes programas son para beneficios de todos sin que se perciba conflicto de intereses.

## 2.6. Conclusiones

La visión descrita muestra la situación futura deseada, donde el Perú mejora su posición en el ranking del índice de progreso social (IPS) en el pilar de tolerancia e inclusión, ubicando al país dentro de los tres primeros países de Latinoamérica, el cual busca que los habitantes de la costa, sierra y selva tengan las mismas oportunidades de desarrollo, donde sus diferencias de culturas, costumbres y hábitos de vida, no sea una debilidad, sino por el contrario, una fortaleza de crecimiento social y económico: y con ello se desarrolle una sociedad donde las personas puedan cumplir sus objetivos y metas. La misión, los valores y el código de ética son las bases que acompañan a la visión y deben ser revisadas frecuentemente, de forma que estén alineado siempre a la situación futura deseada.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Parte del planeamiento estratégico consiste que la organización piense en el largo plazo antes que el corto plazo, de acuerdo a su visión, misión, valores y código de ética. Por ello, es necesario conocer la situación actual del país respecto a sus competidores, así como establecer los países de referencia para considerar sus buenas prácticas sobre el pilar de inclusión y tolerancia.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Para los intereses nacionales se han considerado los siguientes intereses: (a) plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de la persona, (b) igualdad de oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado eficiente y descentralizado, (d) inclusión económica, y (e) desarrollo integral de la infancia, la niñez y adolescencia (ver Tabla 4).

*Plena Vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de la persona.* La plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas es el fin supremo de la sociedad donde se tenga derecho a la vida, la dignidad de las personas, a la identidad de la integridad, a la no discriminación, al respeto de la diversidad cultural y a libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos. Con ello, las personas deben desarrollar capacidades para poder cumplir con sus objetivos y sueños dentro de un marco de legalidad, cooperación, de laboriosidad, honestidad, solidaridad e inclusión social; con el cual se estimula y reconoce la creatividad, el emprendimiento y a creación de la riqueza (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan], 2011).

Para la elaboración de los intereses nacionales, se ha considerado a los países Chile y Argentina, como países que protegen y valoran los derechos y dignidad de las personas, donde Perú se encuentra debajo de ellos; sin embargo, se encuentra por encima de Brasil, Ecuador, Paraguay, Colombia y Bolivia (Ceplan, 2011). Además, como parte de la protección

de los derechos fundamentales también se incluye las personas con discapacidad para que no sean discriminadas y que tengan las mismas oportunidades. En América Latina se tiene diferentes organismos que protegen a las personas con discapacidad. Así tenemos Argentina con la Comisión Nacional Asesora para la integración de las personas, en Chile con el Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis), en Brasil el Consejo Nacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Conade) y en Perú el Consejo Nacional de Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis). Es de esta forma que todos los países cuenta como parte de sus políticas, proteger los derechos y brindar oportunidades para los discapacitados (Midis, 2013).

***Igualdad de oportunidades y accesos los servicios.*** La igualdad de las oportunidades para el acceso a una buena educación, salud, alimentación, así como los servicios de agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad, que son factores importantes para lograr el desarrollo de las personas y con ello conformar una sociedad solidaria y con valores éticos. Entre los principales retos son lograr una educación de calidad, accesos a los seguros, erradicar la desnutrición y brindar seguridad a los ciudadanos (Ceplan, 2011).

Es por ello que el crecimiento económico del país debe estar acompañado con el crecimiento social y la sostenibilidad del medio ambiente, donde la educación toma gran importancia para que se tenga una educación de calidad, con valores, tolerante e inclusiva. Países como Chile, Argentina, Colombia, España y EE. UU. consideran estos aspectos y dentro de sus políticas se encuentran la mejora institucional, capacitaciones de los maestros y compromiso con la sociedad (Ceplan, 2011).

***Estado eficiente y descentralizado.*** Un Estado eficiente y descentralizado es un Estado eficaz, transparente y eficiente, donde se promueva el desarrollo y el buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos. Asimismo, la administración pública debe promover los accesos de los servicios públicos, el control del gasto fiscal, información

sobre los planes sociales y rendición de cuentas, con el cual se tenga una administración integral, con ética y valores; donde, además se desarrolle una cultura de paz, de respeto a la ley, de solidaridad, anticorrupción, contrabando, evasión de impuestos y el lavado de dinero (Acuerdo Nacional, 2014).

Un estado eficiente y descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo permite tener una economía competitiva con la cual se alcance un alto empleo y productividad, así como igualdad de oportunidades para los accesos de los servicios y un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. El desarrollo nacional requiere impulsar la economía peruana buscando la participación de las regiones, a través de un proceso de industrialización regional de la misma forma que se ha realizado en países con recursos naturales abundantes como Canadá, Australia y Noruega (Ceplan, 2011).

***Inclusión económica.*** Una inclusión económica debe permitir a los hogares incrementar el acceso y calidad de la infraestructura y los servicios básicos, así como mayores oportunidades de accesos de los mercados productivos y financieros. Asimismo, una inclusión financiera implica que las personas tengan suficiente información y capacidades financieras para poder elegir y poder acceder a ellas; a través de una educación financiera de ingresos, pagos y ahorros (Midis, 2012).

Sin embargo, la inclusión económica debe iniciar desde la mejora de las condiciones laborales y sociales. De acuerdo a lo indicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), los países Chile, Argentina y Uruguay han logrado que su población accedan a los servicios sociales así como oportunidades para el acceso laboral respecto a los países de América Latina y del Caribe (Cepal, 2017).

***Desarrollo integral de la infancia, la niñez y adolescencia.*** Los niños y los adolescentes como sujetos participantes son hacedores de sus propias vidas, por lo que los niños y adolescentes, deben ser atendidos con una consideración primordial protegiendo la

vida prolongada y saludable, el acceso a una educación de calidad y la protección de los menores. Asimismo, la preocupación debe ser del Estado, de las familias, y de las sociedades, donde se propicie las condiciones necesarias para un desarrollo humano con inclusión y democracia (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2012).

En la planificación de la Cepal (2017) indicó que los países de Latinoamérica y del Caribe han establecido formular políticas que abarquen a la infancia, adolescencia y juventud. Además, si se compara la niñez respecto a las otras etapas del ciclo de vida, esta es de mayor importancia sobre el resto, dado su formación integral físico y moral, los cuales sino se brinda un desarrollo integral se pueden generar daños graves que pueden implicar en todo el ciclo de vida. Por ello, la medición de la inversión dirigida a la población infantil y juvenil es un tema que ha tomado importancia entre los países que conforman la Cepal, entre ellos Perú, donde se estima que el gasto social en la niñez entre cero a 12 años en América Latina y el Caribe fue en promedio del 2.0% del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2012. Este tipo de gasto se compone principalmente de gasto en educación primaria, programas de transferencias condicionadas y programas de alimentación escolar (Cepal, 2017).

### **3.1.2. Potencial nacional**

El potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales bajo siete aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** De acuerdo con las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática, el Perú tuvo al final del año 2010 una población de 29 millones de personas y al final del año 2015, una población de 31 millones de habitantes, teniendo un aumento de 5% (INEI, 2017d). En la Figura 11 se muestra la distribución poblacional a nivel regional, donde

Lima tiene la mayor cantidad de población con un porcentaje de 31.57%, seguido de La Libertad con 5.97%, Piura con 5.92% y Cajamarca 4.91% (ver Figura 11).

Tabla 4

*Matriz del Interés Nacional del Perú*

| Interés Nacional   | Intensidad del Interés     |                      |  |                         |
|--|----------------------------|----------------------|--|-------------------------|
|  | Supervivencia<br>(Crítico) | Vital<br>(Peligroso) | Importante<br>(Serio)                  | Periférico<br>(Molesto) |
| 1 Plena Vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de la persona |                            |                      | Chile<br>Argentina<br>España<br>Canadá | Argentina<br>Colombia   |
| 2 Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios                       |                            |                      | Chile<br>EE. UU.                       |                         |
| 3 Estado eficiente y descentralizado                                       |                            | Chile<br>Uruguay     | Canadá                                 | Australia<br>Noruega    |
| 4 Inclusión Económica  |                            | Chile                | Uruguay<br>Argentina                   |                         |
| 5 Desarrollo Integral de la infancia, la niñez y adolescencia              |                            |                      | Chile<br>Uruguay                       |                         |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

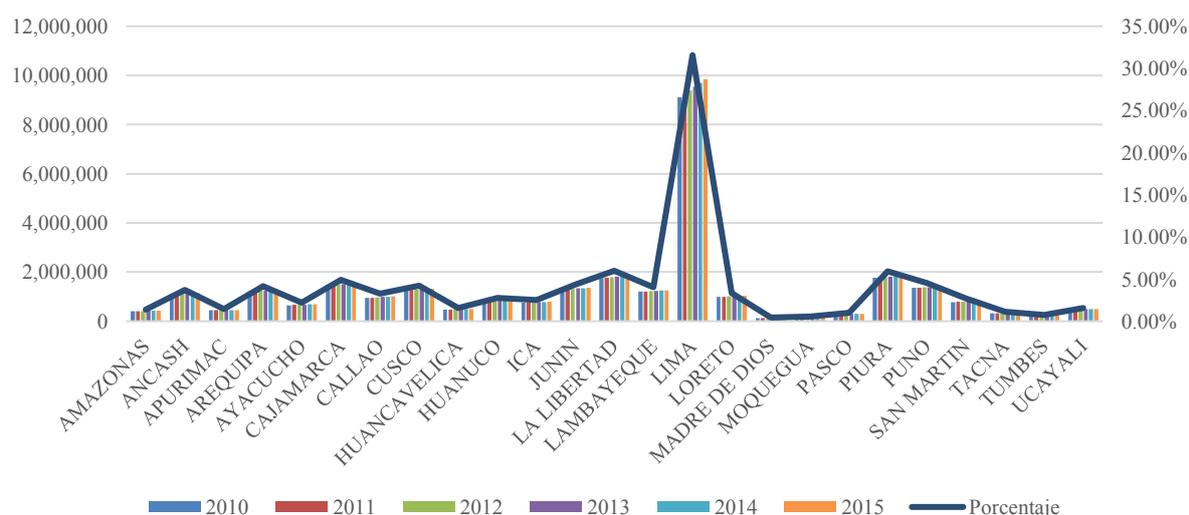


Figura 11. Número de habitantes del Perú por departamento 2010-2015.

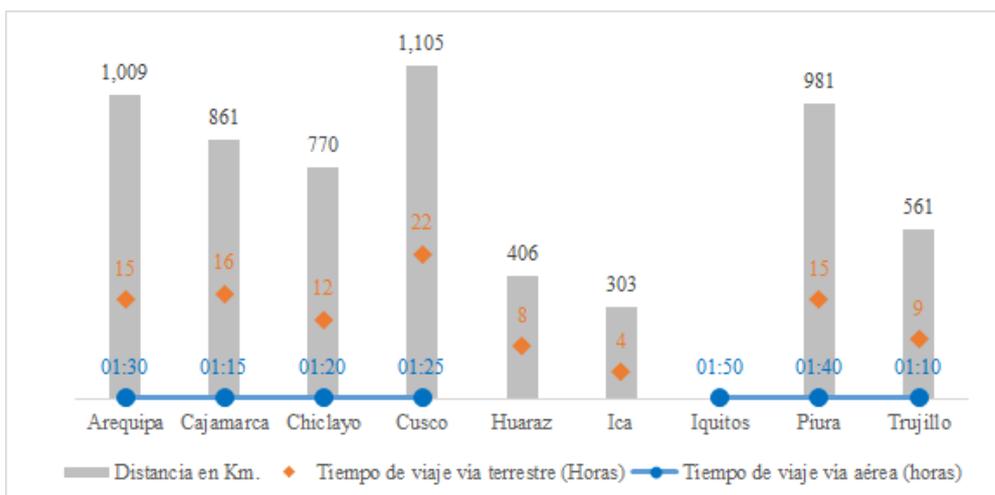
Adaptado de "Data Poblacional," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d (<https://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/>).

Asimismo, uno de los puntos importantes es la pobreza, la cuales se ha estado reduciendo. El INEI (2017c) indicó que en el año 2016, el 20.7% (6 millones 518 mil habitantes) de la población del país se encontraba en condición de pobreza, registrando una disminución de 1.1 puntos porcentuales, respecto al 2015, es decir, 264 mil personas dejaron esta condición. Además, el INEI (2017a) indicó que en los últimos cinco años (2012-2016), un millón 773 mil personas dejaron de ser pobres, al disminuir 7.1 porcentuales. Por otro lado, el área rural alcanzó el 43.8% de la población reduciéndose en 1.4 puntos respecto al año anterior; el área urbana se afectó al 13.9% de la población al disminuir en 0.6% puntos porcentuales respecto al año 2015. Otro indicador, fue que la población ocupada en situación de pobreza laboró principalmente en los sectores de agricultura, pesca y minería (58.4 %), seguido comercio (11.1%), servicios (11.8%), manufactura (8,1%) y construcción (5.4%).

Otro punto que se debe indicar, es que de acuerdo a los resultados del Índice de Progreso Social, las regiones que tienen tolerancia e inclusión baja son: Lima provincias, Madre de Dios, Huánuco y Moquegua, y aquellas que tienen tolerancia e inclusión muy baja son: Lima Metropolitana, Arequipa, Tacna, Callao, Cusco y Puno (Centrum, 2016a).

**Geográfico.** El Perú se encuentra situado en América del Sur, con una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup>, de los cuales la costa representa el 11.73%, la sierra 27.93% y la selva 60.34%. Una de las fortalezas del Perú son sus bosques naturales, gracias a ello ocupa el segundo puesto en Sudamérica y el noveno en el ámbito mundial. Asimismo, contribuye con la alimentación mundial con diversos productos, destacando la papa, el camote, el maíz, el maní y la quinua. Además, se tiene cerca de 4,400 especies de plantas nativas, las cuales destacan por sus propiedades alimenticias, medicinales, gastronómicas y aromáticas (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2017b).

De otro lado, en la Figura 12 se muestra que existe conexión entre las regiones, tanto por vía terrestre, como aérea; salvo Loreto, que tiene mayormente comunicación vía aérea.

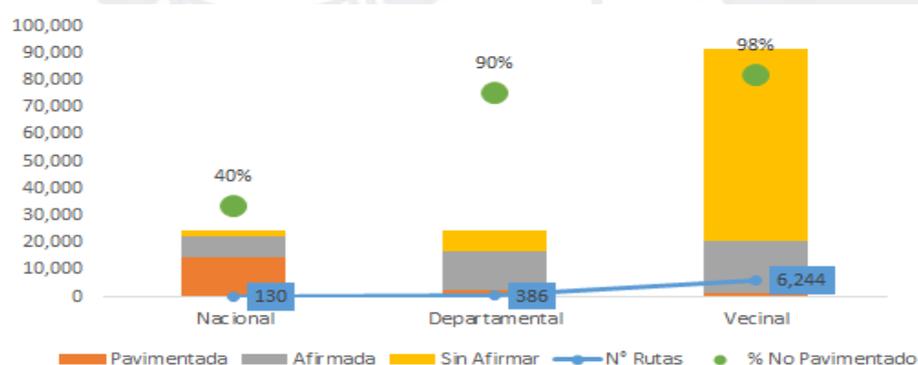


*Figura 12.* Conectividad nacional vía terrestre y aérea desde Lima a las principales ciudades del país.

Adaptado de “Conectividad Nacional,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2017a

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>).

Por otro lado, respecto al Ministerio de Transportes, se tiene una red vial de interconexión de las regiones, y que si bien existen carreteras pavimentadas, existen muchos kilómetros que faltan pavimentar. En la Figura 13 se observa que existe un mayor número de rutas pavimentadas en las vías de carretera nacional, donde sólo el 40% son vías afirmadas. Asimismo, de los 140 mil kilómetros de carreteras del Perú el 65% se encuentra en la red vial vecinal; sin embargo, sólo el 2% son vías pavimentadas.



*Figura 13.* Sistema nacional de carreteras del Perú al cierre del 2012 expresado en kilómetros.

Tomado de “Informe Técnico – GTT II Semestre dic. 2012,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2012

([http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Resumen\\_General\\_2012.pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Resumen_General_2012.pdf)).

Asimismo, en la Figura 14 se observa los estados portuarios, que dada la posición geográfica el Perú, lo sitúa de manera natural como uno de los países que tiene accesos a una gran cantidad de puertos donde sobresale los puertos de Callao, Paita, Matarani, Chimbote y San Martín (Empresa Nacional de Puertos, 2016). Además, se tiene puertos fluviales siendo los principales Iquitos y Yurimaguas.



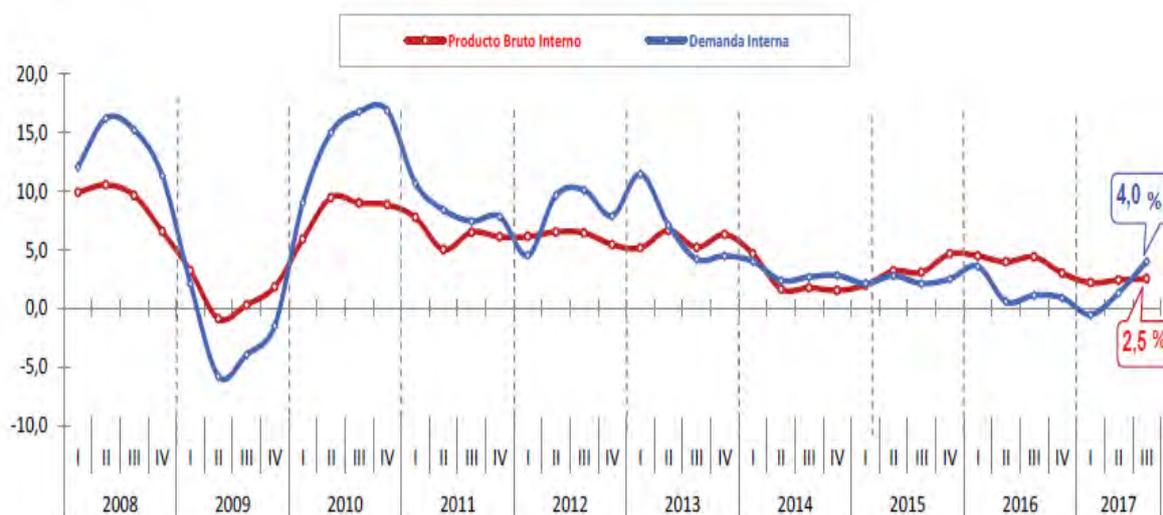
Figura 14. Mapas estados de puertos.

Tomado de “Puertos del Perú,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2017 (<http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>).

**Económico.** En la última década, la economía peruana ha sido una de las economías cuyo crecimiento ha sido sostenible, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% dentro de un contexto de baja inflación. Asimismo, presenta un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente la tasa de pobreza. La pobreza moderada cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9% del 2005 al 2015 (Banco Mundial, 2017a).

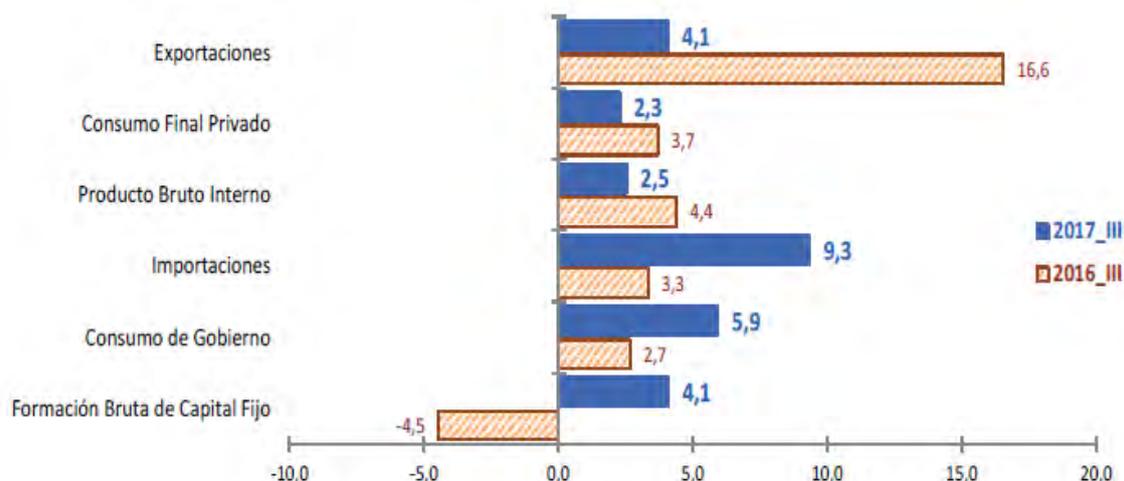
El crecimiento del PBI siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera. La economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. Sin embargo, el déficit por cuenta

corriente, que resume las transacciones de bienes y servicio con el mundo, disminuyó significativamente de 4.9% a 2.8%. Asimismo, las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del PBI. La inflación general promedio llegó a un 3.6% en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo, debido a los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos (Banco Mundial, 2017a).



*Figura 15.* Producto Bruto Interno y demanda interna periodo 2008- 2017. Variación Porcentual del índice respecto al mismo periodo del año anterior, año base 2007=100. Tomado de “Informe Técnico N°04,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF)).

En el tercer trimestre del año 2017, el PBI a precios constantes de 2007 respecto al mismo trimestre del periodo anterior, se incrementó en 2.5% (Figura 15) debido a la favorable evolución de la demanda interna alentada por el mayor consumo, y una importante recuperación de la inversión privada que aumentó en 4.0%. En la Figura 16, se observa que el gasto del gobierno aumentó en un 4,6%, el consumo final privado en un 2.3% y el consumo del gobierno 5.9 %. Las exportaciones de bienes y servicios crecieron 4.1%, principalmente de productos pesqueros (50.3%) y de petróleo y gas natural (28.8%); también aumentaron los volúmenes exportados de productos no tradicionales en 6.5% (INEI, 2017b).



*Figura 16.* Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2016 y 2017. Variación porcentual del índice respecto al mismo periodo del año anterior, año base 2007=100. Tomado de “Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF)).

**Desarrollo Tecnológico.** De acuerdo The Global Competitiveness Report (2017) indicó que el Perú se encuentra en la posición 72 respecto a 137 países; sin embargo, a nivel tecnológico nos encontramos en el puesto 86 que respecto a Sudamérica superamos a Ecuador, Bolivia y Venezuela. Por otro lado, el Banco Internacional de Desarrollo (BID) tiene una alianza desde el 2005 para mejorar los niveles de competitividad en la capacidad de investigación y de innovación científica y tecnológica. El programa también financia proyectos de investigación y desarrollo tecnológico presentados por universidades, centros de investigación y consorcios de estas instituciones con empresas o agencias gubernamentales (BID, 2017).

En el marco del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2021, el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (Concytec) actúa de manera coordinada y articulada con los sectores y regiones en la formulación, aprobación y ejecución de los programas que se priorizan. Los programas nacionales pueden ser sectoriales o transversales. Los primeros están orientados a las áreas prioritarias productivas, sociales y ambientales propias de los sectores en que se organiza el Estado, y los segundos corresponden

a las áreas de especialización científica tecnológica útiles en varios de los campos de intervención de los programas sectoriales (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2017a).

***Histórico, psicológico y sociológico.*** El Perú es heredera de una cultura muy antigua y con gran diversidad, según el informe del Ministerio de Cultura (2013) se tiene 47 lenguas indígenas, donde todas son importantes por ser un medio de comunicación. Asimismo, el informe precisó que lo siguiente:

Hay lenguas que son habladas por muchas personas, como el quechua, que es hablado por casi cuatro millones. Y hay otras que son habladas por pocas personas, como el sharanahua, que es hablado por 600 personas. Pero eso no hace a una lengua más o menos importante que otras. Las lenguas son importantes por muchas razones, como su utilidad para comunicarnos y establecer vínculos, por las particularidades que tienen para describir la realidad y el legado cultural que transmiten. (p. 4)

El Ceplan (2011) indicó que el Perú ha tenido una historia accidentada y compleja. La herencia del feudalismo colonial, siendo una sociedad despótica, patrimonialista, teocrática y escindida, lo cual han dificultado que la semilla democrática no se consolide. Además, indicó que las constituciones han sido mayoritariamente liberales, pero las constantes interrupciones autoritarias, como golpes de Estado y gobiernos militares, han influenciado para que el país no se consolide como una institucionalidad republicana.

La percepción de la corrupción en la sociedad peruana según Ipsos (2017c) fue elevada y el resultado indicó que el 52% de los encuestados consideró que la corrupción es el problema principal del país. Asimismo, Ceplan (2011) indicó que los diferentes tipos de gobiernos y la falta de institucionalidad han debilitado al Estado y con ello no se puede frenar a la corrupción. A ello se suma los diversos factores económicos, ideológicos e institucionales

para resolver los problemas profundos de inequidades que afectan a nuestra sociedad para acceder a los bienes y servicios básicos.

**Organizacional y administrativo.** El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El gobierno es unitario, representativo y descentralizado, existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vicepresidentes, y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2017a).

El Poder Legislativo, es representado por el congreso y sus 130 congresistas quienes tienen como función el control parlamentario de los actos de gobierno y de la administración pública con el fin de resguardar el orden y la paz democrática. El Congreso se ejerce mediante pedidos de información, invitando a los ministros a presentarse ante el pleno y las comisiones, y ejerciendo el control sobre diversas normas que expide el Presidente de la República. Además, el Congreso representa la opinión pluralista de la nación; todas las sangres, credos, ideologías, profesiones y oficios están representados por el voto democrático en la proporción que la ciudadanía que decide (PCM, 2017b).

En la defensa de los derechos humanos, el Perú realiza una labor activa con sus ciudadanos, especialmente en los sectores donde se tiene serias dificultades para acceder, cómo las mujeres, las comunidades nativas, los presos o las víctimas de la violencia política, las personas con discapacidad, entre otros. Por otro lado, al ser el Perú una democracia libre pretende tener un espacio de participación común donde se fomente la opinión y la crítica a través de una expresión libre e irrestricta. El Perú lucha para tener una sociedad democrática, con justicia, libertad, respeto de las instituciones y de la persona humana (PCM, 2017a).

**Militar.** En el Perú, el Ministerio de Defensa, como organismo central del Sistema de Defensa Nacional, tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de seguridad y de

Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad. El Ministerio de Defensa fue creado el primero de abril de 1987 sobre la base de la integración de los Ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica, y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; donde sus funciones principales son la preparación y el desarrollo de los Institutos de la Fuerza Armada, así como la movilización de las fuerzas armadas en casos de emergencia y de la supervisión y control de los organismos públicos (Ministerio de Defensa [Mindef], 2017b).

Asimismo, el Ministerio de Defensa, tiene como misión garantizar permanentemente la independencia, soberanía e integridad territorial de la República de Perú, y dentro de sus políticas y objetivos están: (a) la contribución a la pacificación nacional en zonas declaradas en estado de emergencia, (b) mejorar la efectividad de la participación del sector defensa en el desarrollo, (c) mejorar la participación de sector defensa en actividades de proyección internacional, (d) incrementar la capacidad militar de las Fuerzas Armadas, y (e) desarrollar la competitividad de la industria militar. Además, se debe mencionar que también fomenta valores como compromiso hacia los derechos humanos, con paz y moralidad (Mindef, 2017a).

Por otro lado, en el ranking de Global Firepower (GFP, 2017) indicó que el Perú se encuentra en el puesto 39 en el ranking de las fuerzas armadas. El ranking toma en cuenta 50 variables para la determinar la posición de un país, y no sólo considera la cantidad bélica de un país sino varios indicadores para que las naciones más pequeñas, pero tecnológicamente avanzadas, compitan con las más grandes. Entre estas variables tenemos: (a) los factores geográficos, la flexibilidad logística, los recursos naturales y la industria local; (b) la mano de obra, las naciones con más grandes poblaciones tienden a tener un rango más alto; (c) las naciones sin salida al mar no son penalizadas por falta de armada, sino que los poderes

navales son penalizados por falta de diversidad dentro de sus activos, (d) el liderazgo político y militar actual no se toma en cuenta; y (e) los aliados a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) reciben bonificaciones adicionales debido al intercambio de recursos para la protección de sus naciones. Entre los 133 países que conforman el Global Firepower (GFP), Brasil (17), y Argentina (35), son países mejor ubicados que Perú (39); luego se encuentra Colombia (40), Venezuela, (45), Chile (47), Bolivia (61), Ecuador (70), Uruguay (104) y Paraguay en la ubicación 105 (GFP, 2017).

Del análisis realizado de los siete dominios, se puede concluir que una de las fortalezas del país es su economía estable y la tendencia de crecimiento del PBI, así como la baja inflación, lo que lo convierte en un país muy atractivo para las inversiones privadas. Además, del análisis geográfico se concluye que el Perú, al limitar con los países que son miembros del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), le permite conectarse a uno de los mercados más importantes y de mayor crecimiento a nivel mundial, así como la gran cantidad de puertos marítimos que posee, convirtiéndolo en una gran fortaleza geográfica. Asimismo, del análisis del aspecto histórico y sociológico, se obtiene que el Perú es un país con una cultura ancestral muy rica y misteriosa, lo que lo hace atractivo para el turismo a nivel mundial, convirtiéndose en una gran fortaleza para el país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2016).

Igualmente, el Perú al tener una estructura organizacional y administrativa democrática y al ser respetuoso de los derechos humanos, permite un marco organizativo que garantiza la inversión, lo que lo convierte en una fortaleza (PCM, 2017a). También, al ocupar el tercer lugar del ranking de las fuerzas armadas de América Latina y fomentar compromisos de paz y moralidad, se podría considerar como una fortaleza. No obstante, del análisis demográfico, se deduce como una debilidad la alta concentración de la población del país en una sola región, y a su vez, las regiones con territorio más extenso son las menos pobladas.

Del mismo modo, la escasa asignación de recursos para la investigación y desarrollo, implica una debilidad en el desarrollo tecnológico y científico del país.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Hartman (como se cita en D'Alessio, 2016) definió los principios cardinales como la base de una nación para cumplir con sus objetivos. Los cuatro principios cardinales son: (a) influencias de terceras personas, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos

***Influencia de terceras partes.*** En la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), donde Perú es parte, se indicó que los países Chile, Argentina y Uruguay han logrado que su población accedan con mayor facilidad a los servicios generales así como también oportunidades laborales. Esta influencia debe permitir que otros países como el Perú, mejoren la inclusión social de su población, teniendo en cuenta a la educación, la desigualdad socioeconómica, de género, etnia, acceder a los servicios básicos, trabajo para los jóvenes, acceso a la jubilación, entre otros (Cepal, 2017).

En el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 se indicó que un Estado competitivo y descentralizado, es aquel que pueda utilizar los recursos naturales en forma eficaz con el apoyo de todas las regiones, y a través de sus diferencias culturales permita alcanzar una competitividad del país que beneficie a toda la población y pueda alcanzar sus objetivos y metas; como referencia para este punto se puede indicar a los países de Canadá, Australia y Noruega (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017).

***Lazos pasados y presentes.*** La cultura y costumbres han ido evolucionando con el paso de los años; así tenemos la cultura Pre-Inca, Inca, Colonial, Virreinal y la Republicana, donde las distintas razas y costumbres siempre han estado marcados en diferentes hechos históricos. Así tenemos, que en la época Pre-Inca e Inca, las personas se diferenciaban por los señoríos como del gran Chimú, Pachacamac, Cajamarca, Huánuco, Jauja, Vilcas entre otros;

donde las culturas y sus diferencias en idioma, religión, hábitos de vida se enfrentaban en sangrientas batallas para su predominio y control. En el Imperio Incaico, donde la jerarquía social estaba dividida por tres órdenes: inca, nobleza y el pueblo, donde el inca y la nobleza gozaban de los más altos privilegios pero el pueblo sumido a la abyección se dividían en linajes y que no podían cruzarse por lo que era una cultura diferenciada por rangos y posiciones (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2006).

En la época colonial, los indios fueron llevados a ser esclavos y enviados a trabajar en las minas y en la agricultura; asimismo, la diferencia del idioma, la raza, las costumbres y sus diferentes mezclas entre españoles e indios genera la nueva casta social, donde se agrega a ello la nueva religión católica. Esta nueva forma de sociedad se expandió hasta el virreinato, donde la llegada de la raza negra con sus diferencias cultura hizo de una sociedad más extensa, de costumbres, religiones y creencias. Con el inicio de la república se da a un inicio a un Perú independiente en soberanía para dejar de ser dependiente de España; sin embargo, la nueva sociedad y sus costumbres son los que predomina y son los que han perdurado en el tiempo, como una sociedad diversa separado por la costa, sierra y selva pero influenciado por la cultura española (UNMSM, 2006).

***Contrabalance de intereses.*** En la actualidad, los actos de corrupción de la empresa Odebrecht, ha puesto en una situación delicada a diferentes países de América Latina como Perú, Colombia, Brasil, Venezuela, Argentina y Ecuador, donde la instituciones, el sistema judicial y político están siendo investigados por los diferentes actos de corrupción, donde no solo se afecta el propio país en lo institucional, en lo económico y en lo social, sino también afecta en las relaciones comerciales entre los países (“Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno”, 2017).

En Perú, el Ministerio Público a cargo del caso Lava Jato tiene cuarenta investigaciones relacionadas con los actos de corrupción con las empresas brasileñas, varios

ex presidentes como Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala están siendo investigados. El Poder Judicial ha ordenado prisión preventiva para Alejandro Toledo quién se encuentra prófugo de la justicia, y el ex presidente Ollanta Humala en julio del 2017 fue recluido por 18 meses por el presunto lavado de activos por los tres millones de dólares recibido en la campaña electoral del 2011 (“Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno”, 2017).

En Colombia, el escándalo de Odebrecht ha dejado hasta el momento ocho personas en la cárcel y algunos otros en prisión domiciliaria. El funcionario de más alto nivel que está en la cárcel y que confesó su culpabilidad es Gabriel García Morales, exviceministro de transporte durante el mandato presidencial de Alvaro Uribe Vélez. El excongresista Otto Bula Bula está preso aunque se declaró inocente. Otro país afectado fue Brasil la condena del expresidente Luiz Ignácio Lula da Silva a nueve años y seis meses de prisión, dictada por el juez federal Sergio Moro, es la principal decisión judicial de la operación Lava Jato en Brasil (“Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno”, 2017).

En Ecuador, el vicepresidente de Ecuador, Jorge Glas Espinel, indicó que en el 2008 estuvo a punto de “sacar a patadas” de su oficina a Marcelo Odebrecht, porque la constructora se negó a ejecutar arreglos de importancia en una central hidroeléctrica, con el cual la empresa fue expulsada del país; sin embargo, en el 2011 Odebrecht regresó con fuerza y logró firmar US\$ 4 mil millones en contratos de construcción, la mayor parte bajo la responsabilidad de Jorge Glas Espinel. En Argentina, Odebrecht admitió haber pagado al menos US\$ 35 millones por la ejecución de sus diferentes construcciones; es por ello que tres de sus obras: la planta potabilizadora Paraná de Las Palmas, la ampliación de los gasoductos de 2006, y el soterramiento del Ferrocarril Sarmiento, están en un proceso judicial por presuntos sobrepagos y coimas, donde ex funcionarios del gobierno de Kirchner, así como

Angelo Calcaterra primo del presidente Mauricio Macri están siendo investigados (“Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno”, 2017).

**Conservación de los enemigos.** Chile ha sido históricamente el país que se ha tenido una mayor rivalidad originada por el conflicto bélico ocurrido en el pasado. La guerra del pacífico (1879-1883) que modificó las fronteras entre ambos países y dejó a Bolivia sin salida al mar, ha sido el conflicto de mayor impacto y la rivalidad entre ambos países siempre está latente. En el 2014, la Corte Internacional de Justicia de la Haya fallo a favor de Perú para obtener una ganancia de 50,000 kilómetros cuadrados de mar del Océano Pacífico, donde más que la ganancia de territorio fue una victoria moral de Perú sobre Chile (“Perú celebra el fallo de La Haya”, 2014).

No obstante, a pesar de los conflictos que haya tenido el Perú con Chile, se mantienen las buenas relaciones para construir distintos tipos de oportunidades para favorecer a ambos países. En el 2016 el canciller de Chile, Heraldo Muñoz indicó que entre Perú y Chile se abre una ventana de nuevas oportunidades con el nuevo gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, para construir una relación de futuro fundamentada en la interdependencia y las alianzas que se tienen, entre ellas el Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC) y la Alianza del Pacífico; sin embargo, las nuevas oportunidades no solo debe ser en económico sino también buscando la integridad e inclusión de la sociedad (“Chile ve buenas oportunidades con nuevo Gobierno del Perú”, 2016).

#### **3.1.4. Influencia del análisis de Inclusión y Tolerancia**

El análisis tridimensional de las naciones ha permitido identificar los factores que influyen en el pilar de oportunidades de Inclusión y Tolerancia. En el análisis, se aprecia que la plena vigencia de los derechos fundamentales, la dignidad de las personas, accesos a los servicios y la inclusión económica, son intereses importantes para el Perú, así como tener un Estado eficiente y descentralizado para el bienestar de la población. Por otro lado, el

desarrollo integral de la infancia, la niñez y adolescencia es un punto importante, dado que es la base para que la población entienda y comprenda la importancia del desarrollo social en el marco de una nación inclusiva, con el fin que las personas puedan alcanzar sus metas y objetivos, a través de un marco de respeto, valores y tolerancia.

El Perú tiene una población que se caracteriza por tener una diversidad cultural; sin embargo, al realizar el análisis a través de sus diversos aspectos como el demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, administrativo y militar, permite entender que la diversidad cultural viene de nuestro pasado, de las culturas Pre-Incas, Incas, colonial, virreinato, y se consolida en la época republicana; donde nuestra población viene con sus diversas hábitos y costumbres los cuales deben ser tomados en cuenta para poder hacer la inclusión y la tolerancia (UNMSM, 2016). Asimismo, en el aspecto demográfico se aprecia que Lima tiene la mayor cantidad de población con un porcentaje de 31.57%, luego La Libertad con 5.97%, Piura con 5.92% y Cajamarca 4.91%; por lo que Lima se convierte en una ciudad donde concentra la mayor población, con diferencias culturas, costumbres, hábitos de vivir y también es la ciudad menos tolerante (INEI, 2015).

Por otro lado, el pilar de Inclusión y Tolerancia es una oportunidad para el crecimiento económico, donde países como Canadá, Australia y Noruega, le han dado la importancia correspondiente, produciendo que las brechas económicas y sociales se reduzcan. Asimismo, en Sudamérica países como Chile, Argentina y Uruguay, también han realizado los esfuerzos para hacer crecer este pilar. El Perú debe tomar las influencias de terceras partes, entender su historia, hacer frente a los diferencias de intereses y conservar a los enemigos para poder mejorar las relaciones, para que el Pilar de Tolerancia e Inclusión sea un pilar de crecimiento de oportunidades, el mismo que sea alcanzable para su población (Cepal, 2017).

### 3.2. Análisis Competitivo del País

En el año 2016 el Perú cayó cinco posiciones en el ranking global de competitividad, según The Global Competitiveness Report (2017), el Perú se situó en el puesto 72 respecto a 137 países, con un puntaje de 4.22 en el 2017 frente al puntaje de 4.23 el año anterior. Asimismo, en el informe de los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2017) el Perú se encuentra en la posición 79 respecto a 157 países (ver Figura 17).



Figura 17. Avance del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible del Perú. Tomado de “Country Profiles,” por SDG Index and Dashboards Report, 2017 (<http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--full.pdf>).

Asimismo, los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible del Perú mostrados en la Figura 18, están divididos en cinco grandes grupos: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones; de los cinco de ellos están alineados a la Tolerancia e Inclusión, donde los objetivos nueve y diez tuvieron un menor avance y están en el grupo de prosperidad relacionado al trabajo decente, infraestructura y reducción de la desigualdad.



Figura 18. Objetivos de desarrollo sostenible del Perú.

Tomado de “Perú: Sistema de Monitoreo y Seguimiento de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c

(<https://www.Ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible-ODS.pdf>).

Como se observa en la Tabla 5, la principal deficiencia del segmento de prosperidad se encuentra centrado en el crecimiento económico sostenido e inclusivo, infraestructura y la desigualdad al interno del país, indicadores que están relacionados al Índice de Progreso Social en el pilar de Tolerancia e Inclusión, donde el Perú refleja bajos niveles de indicadores.

Tabla 5

#### Objetivos Relacionados con Prosperidad

| Nº | Objetivos Relacionados con Prosperidad  | Score |
|----|---|-------|
| 7  | Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable y sostenible   | 74.6  |
| 8  | Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos | 52.2  |
| 9  | Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.          | 23.3  |
| 10 | Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.   | 46.8  |
| 11 | Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.                        | 79.9  |

Nota. Adaptado de “SDG Index and Dashboards Report 2017,” por Social Progress Index, 2017

([https://public.tableau.com/profile/anastasiya.kostomarova#!/vizhome/SDGIndex2017\\_DRAFT/COUNTRYDASHBOARDS](https://public.tableau.com/profile/anastasiya.kostomarova#!/vizhome/SDGIndex2017_DRAFT/COUNTRYDASHBOARDS)).

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Perú es el tercer país más grande en América Latina, caracterizado por ser geográficamente disperso, donde según el INEI (2015) la región costa representa el 12% del territorio nacional y al 56% de la población; la región sierra representa el 27% del territorio y al 30 % de la población, mientras la selva es el 60% del territorio nacional y solo el 14% de la población; asimismo, el 24% de la población se encuentra en zonas rurales. Siendo este un factor importante dentro del indicador de Tolerancia e Inclusión donde el Perú se encuentra entre los más bajos de Sudamérica.

Durante los últimos cuatro años, como se observa en la Figura 19, el Perú ha mantenido una estabilidad de su PBI, con un crecimiento en la demanda interna de 2.5% en el tercer trimestre del año de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2016), el crecimiento económico de un país es una condición importante para reducir las brechas de pobreza, pero no suficiente. Por lo cual, la distribución de esta riqueza dependerá de las políticas de gobierno y que se destinen fondos a mejorar el nivel de inclusión y la tolerancia de un país.

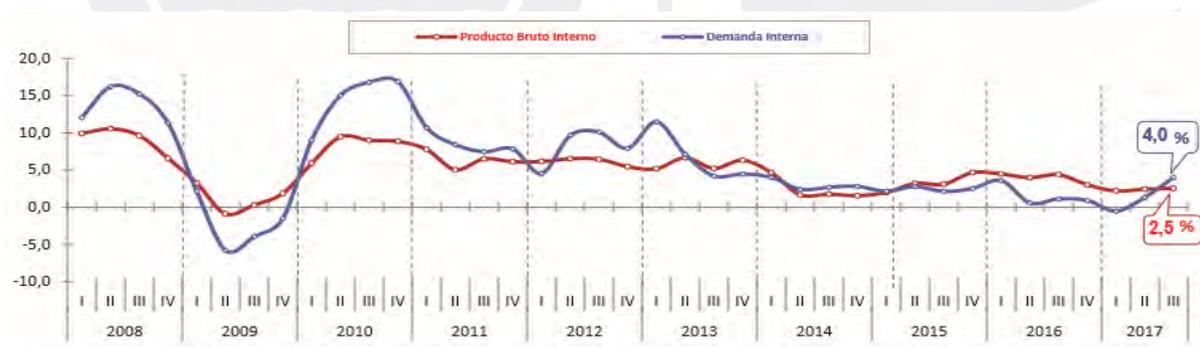


Figura 19. PBI y demanda interna (Variación % anual).

Tomado de "Informe Técnico N°04," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF)).

El Perú tiene una serie de entidades públicas y organismos autónomos que han velado por la inclusión social de los ciudadanos, en el portal del Estado peruano se mencionan: (a) Ministerio de Cultura, (b) Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, (c) Ministerio de

Educación, (d) Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, (e) Autoridad Nacional del Servicio Civil, (f) Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, (g) Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, y (h) Defensoría del Pueblo.

Esto refleja el interés del Estado por fomentar un Estado inclusivo, el cual está alineado con el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” aprobado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, cuyos seis ejes principales son (a) derechos fundamentales y dignidad de personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

La información y el acceso a estas oportunidades forman personas con mayor conocimiento de sus derechos, y en este sentido, el Perú muestra un crecimiento sostenido en la penetración del internet (ver Tabla 6). Porter (2015) mencionó que el conocimiento de la industria es una ventaja competitiva; de forma análoga, el conocimiento del entorno social y las diferentes oportunidades de desarrollo para las personas, generan una ventaja informativa, competitiva e inclusión.

Tabla 6

*Participación de la Población que Hace Uso de Internet con 6 Años o más*

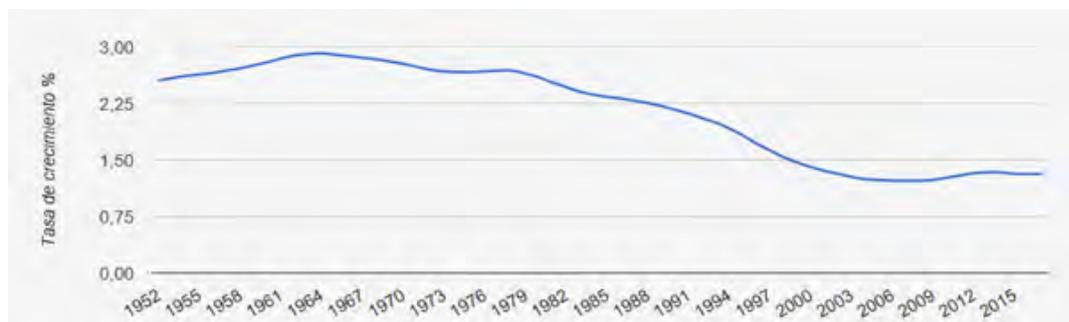
| Ámbito geográfico | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Total             | 31.1 | 31.6 | 33.9 | 34.8 | 36   | 38.2 | 39.2 | 40.2 | 40.9 | 45.5 |

*Nota.* Tomado de “Población que accede a Internet,” elaborado por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017e (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

La estabilidad del PBI y la desaceleración de la tasa de crecimiento poblacional a menos de 1.5 al cierre del 2015 (ver Figura 20), es una tendencia que se observa desde 1970 reduciendo a la mitad la tasa de crecimiento. Asimismo, se puede observar que en los últimos diez años la tasa de crecimiento poblacional se ha mantenido estable y con muy poca variación. Esto permite dimensionar las necesidades y los recursos que se requieren para

mejorar el nivel de vida de la población, así como su inclusión; con ello se puede estimar la demanda futuro y establecer presupuestos a mediano plazo para inversión y desarrollo.



*Figura 20.* Tasa de crecimiento poblacional anual del Perú.  
Tomado de “Data Poblacional,” por Departamento de asuntos económicos y sociales Naciones Unidas, 2017  
(<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2016&locations=PE&start=1955>).

Otra condición a tomar en cuenta, es la composición de zona urbana rural del país, donde departamentos como Amazonas, Apurímac, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco y Puno tienen más de 40% de su población en zonas rurales, regiones que se encuentran en la zona de la sierra y selva del Perú, como se observa en la Figura 5. Siendo este segmento de población el que tiene más dificultades de acceso a servicios, calidad de vida, trabajo y educación.



*Figura 21.* Distribución porcentual de la población urbana y rural.  
Tomado de “Market Report,” por CPI, 2017  
([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)).

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Dentro de la estrategia para mejorar los niveles de Inclusión y Tolerancia se debe destinar recursos económicos, siendo esto una barrera de entrada, según Porter (2009) la

necesidad de invertir recursos monetarios en ocasiones disuade a la organización. Sin embargo, sí bien el factor monetario es crítico, éste debe estar acompañado de políticas que permitan una ejecución y control de los fondos destinados.

Asimismo, el Perú debe buscar facilitar el acceso a la información. Al cierre del 2015 el Perú se encontraba en el puesto 100 de 174 países, con un índice de 4.3; a calificado como desarrollo bajo (ver Figura 22). Durante los años 2016 y 2017 hubo un crecimiento moderado, ubicándose en el año 2016 en el puesto 97, con un índice de 4.61, y el año 2017 en el puesto 96, con un índice de 4.85, que sí bien ha registrado crecimiento, aún el Perú se encuentra en una categoría baja (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2017).

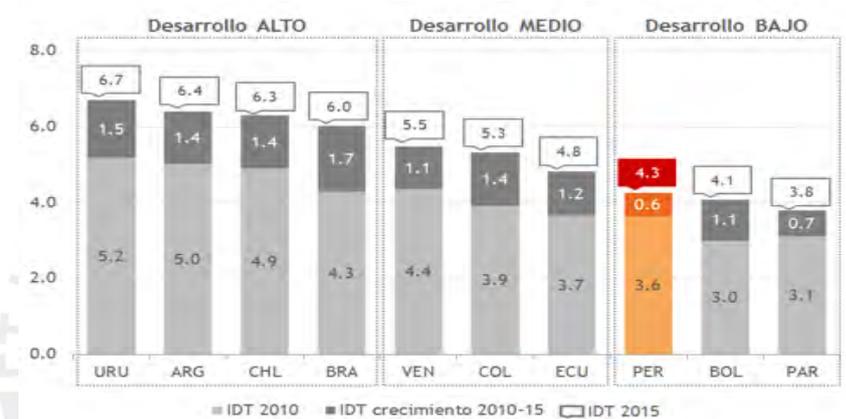


Figura 22. Índice de desarrollo TIC. Tomado de “Unión Internacional de Telecomunicaciones,” por UIT 2017 (<http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017rank-tab>).

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El contar con varios organismos públicos que están velando por mejorar la calidad de vida de las personas, así como fomentar la inclusión e igualdad de las personas, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social tiene diversos programas como Cuna Mas, QaliWarma, Juntos, Pensión 65, Programa País, entre otros; cabe mencionar que el Programa Cuna Mas fue considerado por el BID como un programa que no existe en la región y debe ser mostrado. Dentro de los objetivos del programa Cuna Mas está el mejorar el desarrollo infantil de los menores de tres años, y reducir las brechas en su desarrollo social, cognitivo, físico y emocional.

La inclusión financiera es otro factor importante, como se aprecia en la Tabla 7. En cinco años ha crecido en 32%, con una mayor presencia en el país, lo cual permite mejorar el nivel de vida e inversión en el territorio peruano.

Tabla 7

*Evolución del Indicador de Profundidad*

| Profundidad Financiera            | Dic-11 | Dic-12 | Dic-13 | Dic-14 | Dic-15 | Dic-16 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Créditos del SF (como % del PBI)  | 30.37  | 32.33  | 34.32  | 36.95  | 39.62  | 40.28  |
| Depósitos del SF (como % del PBI) | 32.27  | 33.86  | 36.68  | 37.73  | 38.55  | 38.56  |

*Nota.* Tomado de “Perú Indicadores de Inclusión Financiera a los Sistemas Financieros, de Seguros y Pensiones,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 (<https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>).

### 3.2.5. Influencia del análisis de Inclusión y Tolerancia

El crecimiento poblacional que tiene el Perú en los últimos años muestra que es una ventaja y que los fondos destinados a la implementación de políticas sociales pueden estimarse adecuadamente. Los programas impulsados por el propio gobierno han atacado distintos frentes de la inclusión social, desde velar por el desarrollo emocional y cognitivo de la primera infancia, así como a lo largo del desarrollo de las personas, a través de los Programas Juntos, Beca 18, Pensión 65 entre otros.

El acceso a información permitió que las personas adquieran conocimiento y se enteren de las oportunidades; en ese punto las empresas de telecomunicaciones han venido invirtiendo para ampliar y mejorar su cobertura. La inclusión financiera, aunque con tendencia creciente aún no logra tener presencia en todo el territorio nacional, siendo éste un factor importante para el emprendimiento y proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos peruanos.

### 3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Los diferentes tipos de Estado que han gobernado los países tales como: el populista, el desarrollista, el burocrático autoritario y el estado neoliberal, no han conseguido

democratizar la economía, la sociedad y la política en los tiempos que fueron aplicadas. Es así que el objetivo principal de las reformas en los últimos años ha sido superar el autoritarismo y construir una sociedad y Estado democrático; en otras palabras, una mejor calidad de democracia ofrecería un marco adecuado para poder desarrollar mejor las competencias inclusivas de un país. Tal como lo indicó Blanco (2008) “Si la convivencia democrática es por esencia inclusiva, parece razonable no dissociar estos conceptos que por razones de análisis y de abordaje, a menudo son tratados como compartimientos estancos” (p.38), es así que ambos conceptos se complementan en su desarrollo.

No obstante, la desigualdad entre los más ricos y pobres en el mundo no se ha reducido, al contrario, la riqueza concentrada en el 10% de los más ricos de un país, ha ido en crecimiento desde hace más de 30 años. Alvaredo, Chancel, Piketty, Saez y Zucman. (2018) también indicaron que:

Bajo el supuesto razonable de que la tendencia mundial puede ser captada por una combinación de China, Europa y Estados Unidos, entonces la proporción de riqueza controlada por el 1% más rico del mundo pasó de 28% a 33%, mientras que la del 75% de menor riqueza osciló alrededor de 10% entre 1980 y 2016. (p.14)

Estas cifras evidencian la necesidad de un auténtico interés global de los líderes de las naciones, que como resultado se comprometan en generar más oportunidades con la intención de reducir la desigualdad.

Asimismo, luego de la última crisis financiera en el 2009, los líderes de los países con mayores ingresos se han enfocado en el desarrollo de políticas inclusivas a nivel educativo, económico, social, etc. Esto se ha hecho extensivo a los demás países a través de organismos internacionales globales como Unicef, el Banco Mundial, entre otros; el enfoque no solo busca disminuir la brecha entre ricos y pobres sino busca que exista un crecimiento sostenible en las naciones.

Por otro lado, Insulza (2011) estimó que “entre 1990 y 2010, la cantidad de personas en condición de pobreza en el mundo se redujo de 1,9 mil millones a 1,2 mil millones de personas” (p.16), es decir, que más de un tercio de la población que era afectada por la pobreza se ha reducido a menos de la quinta parte. No obstante, estas cifras son referenciales ya que podría reducirse la pobreza, lo que no quiere decir que disminuya la desigualdad económica, que según los expertos estaría ocasionando que el crecimiento sea lento.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

El crecimiento económico como ya se ha reconocido en diferentes contextos y situaciones, no es el punto final del enfoque de bienestar que necesita una país, por ello es que no se llega a comprender como en países como el Perú donde se ha sostenido un crecimiento de más del 73% en la década del 2001-2010, con niveles de riesgo más bajos de la región (BBB+), no haya conseguido mantener el mismo ritmo de crecimiento para el desarrollo del país donde continúa entre los más bajos de la región y el motivo es porque ambos objetivos no están alineados, es decir, hay un deseo mayor de crecer económicamente, pero a la vez no se da la misma importancia para reducir las brechas de desigualdad económica (Midis, 2013). Por tanto, es importante que en la mayoría de los países se aplique la inclusión económica, cuyo objetivo es dar las mismas oportunidades a todas las personas de ser parte del ciclo económico de su país. Para ello es clave el compromiso de las entidades financieras con el Estado a través de políticas que alienten incluirlos en el diseño de las políticas y programas para la inclusión (Midis, 2013).

En los últimos años hay un auténtico interés de acortar las brechas de desigualdad económica, por lo que hay grandes esfuerzos de parte de la mayoría de países en conseguirlo, ante este contexto es clave que las personas con menores recursos puedan acceder a financiamiento, es decir, se implementen políticas de inclusión financiera. Es así que en diferentes países se han desarrollado marcos legales que alienten a los más pobres a conseguir

sus metas personales, ya sea para emprender un negocio, o para poder pagar sus estudios, entre otros. No obstante, los resultados en los últimos años a nivel general no han sido favorables. Rojas (2016) indicó por ejemplo, que si nos enfocamos en Latinoamérica vemos que se ha conseguido reducir la brecha de inclusión financiera. Una investigación econométrica encontró que estas brechas son causadas por la debilidad que tienen las instituciones con efectos directos o indirectos. La ausencia de refuerzos legales reduce directamente los incentivos de los depositantes para confiar sus fondos a instituciones financieras formales.

Asimismo, existen nuevos retos para los que tendrá que estar preparado los bancos centrales y esto es con el ingreso de jugadores no tradicionales, como son los proveedores de servicios financieros digitales, quienes podrían aumentar el riesgo en el sistema financiero, por lo que el marco regulador deberá asegurarse de brindar estabilidad, integridad e inclusión financiera.

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

En el aspecto social es clave encontrar los factores que hacen que las personas sean tolerantes. Hirschman y Rothschild (1973) indicaron la urgencia y necesidad de considerar minuciosamente el entorno institucional de una sociedad y la tolerancia a la desigualdad. Por ello, es importante que el contexto en el que se promueve la tolerancia sea de acuerdo con las realidades sociales en las que se convive, es decir, las propuestas de solución deben tener presente el lugar donde se implementara.

Asimismo, Dima y Dima (2016) manifestaron que “la tolerancia social es el efecto sinérgico de las características de ambos individuos y entorno socioeconómico es también una faceta del capital social, que da confianza entre los miembros de la sociedad” (p. 460) se entiende, por tanto, que para garantizar un efectivo desarrollo no solo bastaría con que se implementen políticas o programas que alienten la tolerancia. Por otro lado, Lee (2014)

indicó que “la tolerancia representa un elemento fundamental de una cultura política democrática, y es un indicador de cohesión social” (p.711); al respecto, factores como la integración socio-cultural y mejorar la calidad de la democracia favorecen el desarrollo de tolerancia.

La tolerancia e inclusión en países de Europa se ha dinamizado a raíz de los conflictos sociales que han afectado a varios países del medio oriente entre ellos Siria, Egipto, entre otros, donde la Unión Europea ha tomado una posición inclusiva permitiendo el ingreso y la integración de los refugiados, esto fue manifestado por Vrânceanu (2015):

A nivel de Europa, hay un contexto discursivo en el que las ideas relacionadas a inserción, democratización y protección de los derechos tomaron significado. Sin embargo, es un hecho que las instituciones, tales como la comisión europea, financian a organizaciones pro-migrantes y ellos proporcionan colaboraciones donde sea posible, a fin de crear relaciones que se refuercen mutuamente, institucionalizando las habilidades de diferentes actores sociales, los cuales pueden generar emulación. (p.57)

La educación también es un factor clave para el desarrollo de la inclusión y tolerancia, a través de la educación de los niños y adolescentes, pues ellos serán los futuros ciudadanos que velaran porque el respeto y la tolerancia sea sostenible, en ese sentido Blanco (2008) señaló que:

La inclusión educativa requiere una respuesta de equidad a la diversidad individual, social y cultural del alumnado. La inclusión implica, en su sentido más profundo, asumir la diversidad, adecuando el quehacer de la escuela a los distintos alumnos para que todos logren egresar de ella en mejores condiciones de igualdad ante las oportunidades que la sociedad les ofrezca. (p.40)

Existen instituciones globales como Unesco, quienes promueven también la inclusión social desde temprana edad a través de la educación; el Banco Mundial y el Banco

Interamericano de Desarrollo, quienes financian programas sociales liderados por los gobiernos de cada país. Asimismo, existen proyectos enfocados en mejorar la inclusión social en Latinoamérica a través de instituciones como Medidas para la Inclusión Social y la Equidad en Instituciones de Educación Superior de América Latina (MISEAL) Chan, García y Zapata (2013, p.134) indicaron que “es un programa de cooperación entre instituciones de educación superior de la Unión Europea y América Latina, cuyo objetivo es promover la educación superior en América Latina para contribuir al desarrollo económico y social de la región”, proyecto que ambicionan desarrollar mecanismos de inclusión social y equidad, capacitando a profesionales especialistas, compartiendo las buenas prácticas y fomentado la aplicabilidad en los diferentes contextos locales.

Existen innumerables esfuerzos por conseguir una sociedad justa y equitativa desde tiempos inmemoriales, una sociedad inclusiva que genere condiciones para el desarrollo de todos en comunidad estos esfuerzos; no obstante, están basados en los valores de las personas, en ese sentido la sociedad y la comunidad educativa debe ser conscientes que los valores no se aprenden de la misma manera que un conocimiento; estos deben ser asimilados a través de la experiencia, la convivencia, es decir, deben tener sentido para quienes participan en las comunidades educativas. Por tanto, la sociedad a través de sus diferentes instituciones locales y globales tiene un rol clave para fomentar y desarrollar en los estudiantes la formación de valores que tendrán sentido si se expresan como una forma de vida, integrando cognitiva y afectivamente, tal como lo señaló Blanco (2008) lo anterior es fundamental para un cambio transversal en la sociedad que busque un consenso entre los países con una base democrática. Finalmente, existen esfuerzos para mitigar la discriminación o racismo que se enfatizan también a través de eventos deportivos como el fútbol, donde convergen profesionales de todas las naciones, principalmente en torneos de alta competitividad enviando un mensaje a nivel global.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La tecnología actualmente ofrece diferentes canales para poder comunicar, enseñar, motivar sobre la inclusión y tolerancia y no solo eso, sino la misma tecnología al estar al alcance de las minorías llega a ser inclusiva y colabora en forma sustancial a su crecimiento. Por ejemplo, la economía de las familias que viven en la zona rural se basa en lo que producen localmente, no obstante, su mercado es tan corto como sus limitaciones de transporte, pero al poseer un celular o teléfono sus opciones aumentan ya que ahorra tiempo que perdería desplazándose entre uno y otro punto.

Asimismo, para los niños es clave poder tener alcance a la tecnología porque les permite comunicarse con el mundo a través de los diferentes portales que hay en internet. Es así, que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) deben ser lideradas e implementadas por el Estado a través de sus diferentes organismos ejecutores.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

D'Alessio (2016) mencionó “Es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente en la última década, tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras” (p.117). En este sentido, actualmente son las instituciones las que promueven y luchan por mantener el equilibrio del medio ambiente y ecosistema global.

Es valioso mencionar que muchos de los recursos no renovables se están agotando, y que si no existe un marco legal que regule conscientemente tales explotaciones tanto en la flora como en la fauna, a nivel general los recursos pasaran a ser inexistentes. Asimismo, es valioso que algunas compañías de tecnología tengan la cultura del desecho y reciclado, esto con la intención de impactar lo menos posible a la capa de ozona.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz es una herramienta que nos permite analizar las oportunidades y amenazas sobre la tolerancia e inclusión en el país, para poder determinar e implementar a estrategias para maximizar su impacto positivo y minimizar las amenazas. Esta información tuvo como base los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos, mencionados en el análisis PESTE. D'Alessio (2016) señaló “el propósito de la auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse” (p.119), no debe ser solo listar todas las situaciones posibles, sino identificar las más relevantes e importantes para la organización (ver Tabla 8).

Tabla 8

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

| Ítem                 | Factores Determinantes de éxito   | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|---|------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b> |   |      |       |             |
| 1                    | Crecimiento Económico del País, PBI.  | 0.15 | 4     | 0.60        |
| 2                    | Incremento de alianzas y convenios educativos extranjeros.  | 0.14 | 2     | 0.28        |
| 3                    | Tendencia favorable sobre prácticas de responsabilidad social a nivel global.   | 0.08 | 4     | 0.33        |
| 4                    | Crecimiento del turismo interno y externo.  | 0.08 | 2     | 0.15        |
| 5                    | Nuevo partes en el sector salud en los tratamientos y terapias de los discapacitados para mejorar su calidad de vida.     | 0.05 | 3     | 0.15        |
| 6                    | Disponibilidad de nuevas tecnologías y redes de comunicación.   | 0.07 | 3     | 0.20        |
|                      |   | 0.57 |       | 1.72        |
| <b>Amenazas</b>      |   |      |       |             |
| 1                    | Existencia de grupos que promuevan la violencia social.   | 0.1  | 2     | 0.20        |
| 2                    | Crisis financiera Internacional que afecte la economía del país.  | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 3                    | Crecimiento de conflictos sociales generalmente en las zonas rurales entre los comuneros y las empresas privadas.         | 0.08 | 1     | 0.08        |
| 4                    | Ingreso Masivo de Inmigrantes que afecte a las capacidades del país como son vivienda, oferta laboral, salud entre otros. | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 5                    | Existencia de desastres naturales.  | 0.03 | 2     | 0.06        |
| 6                    | Aumento de la crisis en la gobernabilidad de la región.   | 0.07 | 1     | 0.07        |
| 7                    | Crecimiento demográfico en las grandes ciudades de la región.   | 0.04 | 2     | 0.09        |
|                      |   | 0.43 |       | 0.72        |
| <b>TOTAL</b>         |   | 1.00 |       | 2.43        |
| 4: Responde muy bien |   |      |       |             |
| 3: Responde bien     |   |      |       |             |
| 2: Responde Promedio |   |      |       |             |
| 1: Responde mal      |   |      |       |             |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.121), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### **3.5. El Perú y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de tolerancia e inclusión son los siguientes: (a) Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), (b) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (c) Ministerio de Educación (Minedu), (d) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), (e) Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y (f) Unicef.

Es importante señalar que el Ministerio Desarrollo e Inclusión Social (Midis) es un organismo reciente que fue creado en el 2011, durante la gestión del presidente Ollanta Humala, quienes tienen la función de formular, implementar, controlar, ejecutar entre otras acciones, políticas nacionales en materia de desarrollo e inclusión social. Acciones que no se realizaban, y si se hacían estas eran dispersas y o en forma esporádica en años pasados. Respecto a la disposición de recursos con los que cuentan los organismos nacionales, éstos se encuentran concentrados en la medida que otorgue el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

No obstante, en los últimos años en general se han hecho denodados esfuerzos por reducir las brechas entre las poblaciones con mayores y menores necesidades a nivel global y parte de estos esfuerzos se ha trasladado a organizaciones internacionales como el BID, Unicef, entre otros. Tanto por las organizaciones internas y externas el poder de negociación de los proveedores es alto.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Los principales compradores de tolerancia e inclusión son: (a) los ciudadanos con medios y altos ingresos, (b) los ciudadanos con menores ingresos, (c) los inmigrantes, y (d) los discapacitados; es decir, cualquier persona que se encuentre en el territorio nacional que podría verse afectado por alguna exclusión o intolerancia de parte de su entorno, por ello, es

clave que tanto a nivel cultural y educativo la tolerancia e inclusión sean parte de los valores que se practican día a día.

Se han hecho esfuerzos para que las políticas de inclusión y tolerancia cubran las expectativas de los ciudadanos; sin embargo, nuestra cultura que se manifiesta a través de los estereotipos donde por ejemplo, a través de un estudio realizado por Bilbao, Burga, & Espinoza (2007) indicaron que la identificación con los peruanos blancos es relativamente alta y parece responder al deseo de estatus alto, en vez de sentir pertenencia auténtica del propio origen, es decir, ocultar o disimular el lugar de procedencia. En este sentido la inclusión y tolerancia tienen que ser promovidas transversalmente para fomentar la valoración del pluralismo intrínseco de nuestra cultura; la cual, al ser un país con gran diversidad étnica, es imprescindible fomentar la identidad cultural. El poder de negociación de los consumidores en este contexto es muy alto.

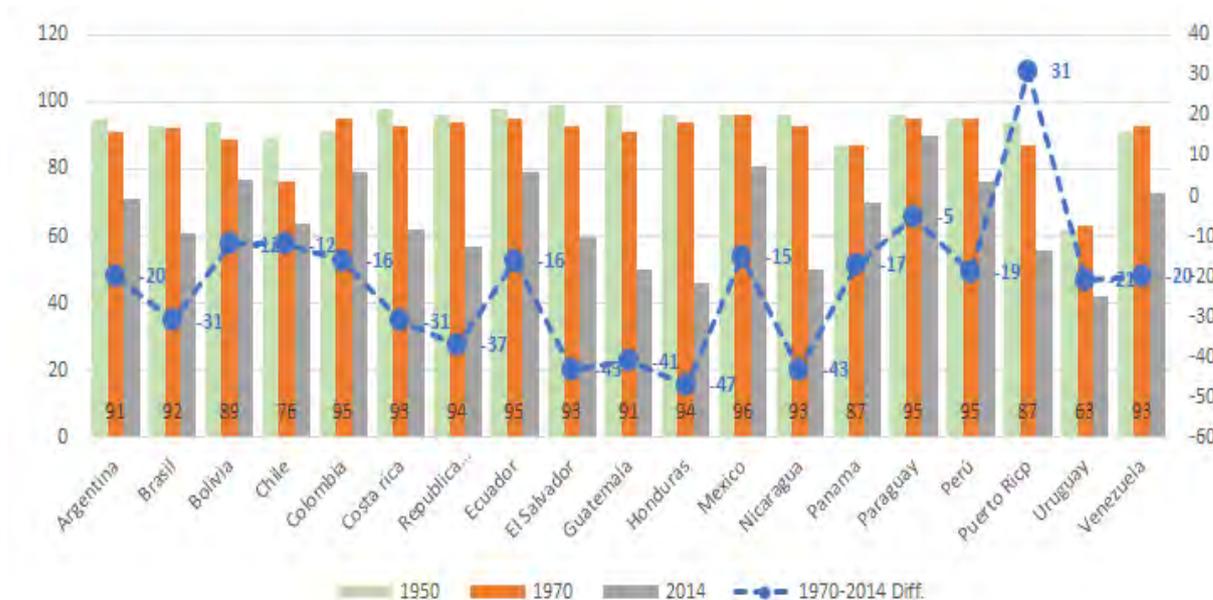
### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

Sabemos que el planeamiento estratégico planteado para mejorar los índices de tolerancia e inclusión pretende promover las buenas prácticas y crear una cultura de respeto hacia los demás en ese sentido un posible sustituto sería la iglesia católica, ya que podría cubrir indirectamente el fomento de ambos valores. Asimismo como se muestra en la Figura 23, pese a que la participación de la Iglesia católica cada vez es menor y es un hecho innegable que se presenta en todo Latinoamérica, debido a una mayor presencia de grupos religiosos protestantes.

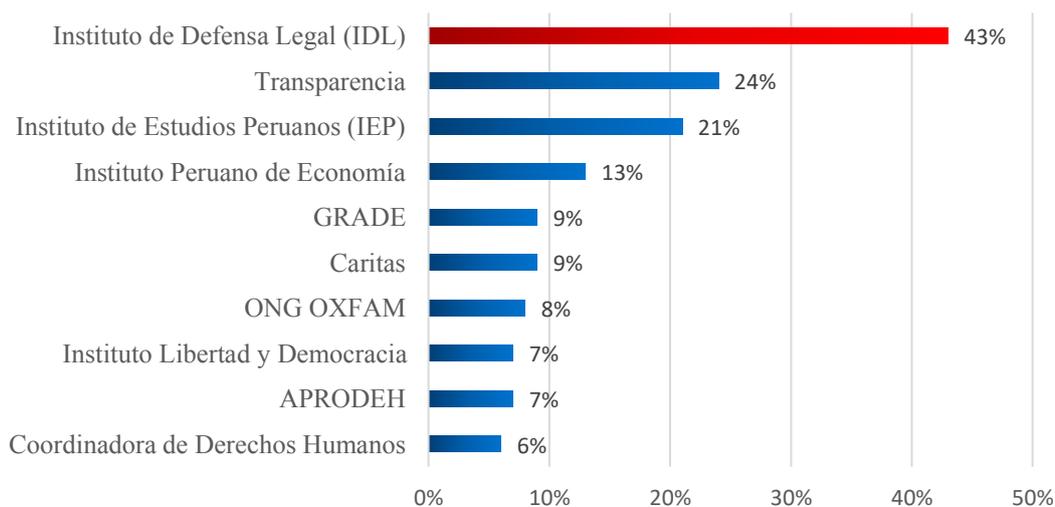
Otro de los posibles sustitutos que pudiera reemplazar nuestro planeamiento estratégico serían las Organismos No Gubernamentales (ONG), que en Perú principalmente son financiados a través de entidades privadas e incluso a través de auto generación de fondos, y que por lo general son iniciativas altruistas sin planes transversales a nivel de país, y que en los últimos años según señaló Portocarrero se han hecho más visibles por la

creciente influencia de la cooperación internacional que financian estas organizaciones, tales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros. No obstante, los esfuerzos son puntuales, en la Figura 24, se observan las ONG más representativas del Perú.

Por lo que se expone, el poder de negociación de los sustitutos es bajo.



*Figura 23.* Participación de la afiliación católica en Latinoamérica entre 1910 y 2014. Tomado de “Religión en América Latina,” por Pew Research Center 2014 (<http://www.pewforum.org/2014/11/13/religion-in-latin-america/>).



*Figura 24.* Las ONG con más importancia en el Perú el 2017. Tomado de “¿Cuáles son las ONG más poderosas en el Perú?,” por IPSOS, 2017a (<http://semanaeconomica.com/infographics/cuales-son-las-ong-mas-poderosas-en-el-peru/>).

#### 3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según las tendencias y los índices de progresión social respecto a tolerancia e inclusión los posibles entrantes en nuestro contexto regional son: Colombia, Bolivia, Ecuador, República Dominicana y Panamá. De los países latinos, en general podemos afirmar que experimentaron un gran crecimiento económico en la primera década del milenio, que ayudó a mejorar las políticas macroeconómicas y sociales dirigidas a reducir significativamente la pobreza y la desigualdad. No obstante, en los años siguientes el crecimiento ha sido más lento e incluso negativo, poniendo en riesgo los avances en materia social y debilitando a la emergente clase media que son vulnerables a ingresos bajos, falta de capacitación, informalidad laboral y acceso limitado a servicios públicos de calidad. Lo que reflejado en números representa más de 80 millones de latinoamericanos que han salido de la pobreza desde el 2000 al 2015; asimismo, más del 40% de la población de Latinoamérica, 248 millones, pertenece ahora a la clase media. No obstante, los últimos que se sumaron a la clase media aún son vulnerables a caer nuevamente en la pobreza, en el marco del concepto de seguridad económica (Cepal, 2017).

En Bolivia (Ley 223 General para Personas con Discapacidad, 2015) en la primera década del milenio, el enfoque de educación inclusiva no ha sido institucionalizado, aunque la Ley de Reforma Educativa considera que no ha sido implementado. La educación común no está preparada para atender las necesidades de la educación inclusiva o especial, lo mismo sucede en la educación superior donde incluso existe una ausencia de reformas. No obstante, el Estado boliviano se ha enfocado en los últimos años en que las mejoras sociales sean una realidad, por lo que ha implementado políticas para que la discapacidad sea tratada transversalmente a través de planes, programas y proyectos conforme a su competencia, las que estarán sujetas a control social, rendición de cuentas y consulta permanente con las organizaciones especializadas. Un ejemplo de ello es la creación de Conalpedis, entidad

descentralizada para la defensa de los derechos de las personas con discapacidad, con autonomía de gestión y patrimonio propio, cuyo principal propósito será de brindar condiciones favorables para la integración de personas discapacidad en la sociedad, la que opera bajo la tutela del Ministerio de Justicia.

Mientras que Ecuador, quien fue uno de los mejores ubicados en el último ranking del IPS respecto a inclusión, cuenta con un Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), especializados en velar por el bienestar de los grupos vulnerables de Ecuador, teniendo entre sus principales programas: bono de desarrollo humano, crédito de desarrollo humano y aseguramiento del seguro social. Un dato interesante es que el 50% de la población de la tercera edad formada por personas de 65 a 75 años, los que en su mayoría viven solos y en pésimas condiciones, recibe del Estado una serie de derechos según los artículos 36, 37 y 38 de su Constitución, los que entre otros les permite: (a) atención gratuita y especializada a su salud, (b) trabajo remunerado según su especialidad, (c) acceso a una vivienda digna, (d) exoneración de pago por costos notariales y registrales, de acuerdo con la ley, entre otros.

Asimismo, entre otras áreas de acción de la competencia del MIES están: (a) el desarrollo infantil; (b) política progresiva de inclusión social por el ciclo de vida de niños a adulto mayor, priorizando la población en la situación de pobreza; (c) política de fortalecimiento del rol de la familia en la protección; (d) política de protección especial en situación de violación de derechos y condición de discapacidad, entre otras. Esto con la finalidad de incluir en su campo de competencia al instituto de la niñez y el programa de protección social que finalmente se integraron al MIES en el 2008, cubriendo las necesidades sociales en forma integral. Es importante señalar que en Ecuador, la economía es solidaria y no se limita a las formas asociativas populares, sino que incluye además las formas públicas (aplicación del principio de redistribución y reciprocidad, seguridad social o los bienes públicos gratuitos) y formas de solidaridad con organizaciones de la sociedad civil (Coraggio,

2013). El sistema económico en Ecuador al ser social y solidario, garantiza el desarrollo de emprendimientos dedicados a la producción de bienes o prestación de servicios. Muestra de ello es el crecimiento del 52% en organizaciones del sector financiero y no financiero; en el año 2016, este sector de la economía no tradicional representó más del 60% del PIB.

### **3.6. El Perú y sus Referentes**

Latinoamérica en las últimas décadas fue una región que ha sido afectada por una intensa violencia, hecho que ha dejado secuelas en el común de los latinos, crisis de gobernabilidad y elevadas brechas económicas entre los más ricos y pobres, y que han dificultado que la tolerancia e inclusión se desarrolle. Por otro lado, en otros países como Canadá o Uruguay no se han visto afectados por una elevada violencia, y al contrario, en los últimos años, estos países se han enfocado en mejorar las relaciones en su comunidad través de la aplicación de políticas que protegen la diversidad cultural. Hechos similares se han dado en países como Suecia, Holanda, Islandia, entre otros, donde se han originado hitos en materia de tolerancia e inclusión, siendo los primeros países en aprobar el matrimonio entre personas del mismo sexo, asilos políticos, protección contra los refugiados, entre otros.

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

La MPC identifica los principales competidores del sector y permite señalar cuál es la situación actual respecto de los competidores. Para elaborar la MPC, se consideró a todos los competidores actuales y entrantes, así como los sustitutos de la tolerancia e inclusión.

De acuerdo con las estadísticas del SPI del 2017, se puede considerar tanto a Chile, Brasil y Colombia como competidores directos, a nivel regional. Asimismo, Uruguay es el referente y continúa siendo el modelo de inclusión social y no solo para el SPI sino también para América Latina, como lo afirmó Winter (2018) en términos simples, lo que hace a un país más inclusivo es proteger a las personas independientemente de su raza, género, religión, entre otros.

### ***Matriz perfil de competitividad (MPC)***

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria, contrastando sus mayores fortalezas y debilidades respecto a nuestros factores de éxito, y a partir de ello, formular las posibles estrategias que tiene como base el posicionamiento de los competidores (D'Alessio, 2016). En la región se ha considerado a Chile, ya que es el país que se encuentra mejor posicionado en el indicador de tolerancia e inclusión. También porque existe a la fecha reformas y políticas que promueven la erradicación de cualquier tipo de discriminación. Asimismo en Chile respecto a la discriminación contra la discapacidad existe un compromiso para impulsar acciones tendientes a generar consciencia en la sociedad respecto del rol que le cabe en la aceptación de las diferencias y en el levantamiento de los obstáculos culturales: estereotipos, prejuicios y prácticas nocivas, que impidan la efectiva inclusión social de las personas con discapacidad, para ello planteó eliminar toda forma de discriminación a través de la implementación de acciones como: (a) Promover y resguardar el pleno respeto de los derechos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad, (b) Desarrollar planes educativos, para promover cambio cultural y se avance hacia una cultura de respeto por la diversidad e inclusión social de las personas con discapacidad. (c) Estandarizar normas para medios de comunicación masiva y servicios públicos con la finalidad de implementar formatos accesibles e inclusivos. (d) Desarrollar planes permanentes de formación y capacitación tanto en el sector público como privado, con énfasis en la promoción y respeto de los derechos y las libertades fundamentales de las personas con discapacidad (Senadis, 2013).

Por otro lado está uno de los países más felices del mundo según un informe presentado por el barómetro global de la felicidad y esperanza en la economía, Colombia, quien hace unos meses también publicó a través de su Gobierno un decreto de educación inclusiva para la población con discapacidad en Colombia vigente para los siguientes cinco

años, el que tiene como objetivo reglamentar la prestación del servicio educativo para la población con discapacidad, para que los estudiantes puedan transitar por la educación desde preescolar hasta educación superior (Mineducación, 2018) En ese sentido se plantea promover una cultura de integración y respeto independientemente del sexo, raza y religión.

Finalmente Brasil se ubica entre los mejores del mundo, en tolerancia e inclusión, mantiene el mejor indicador en la región, incluso con un puntaje relativamente bajo, eso demuestra que la mayoría de países de la región demuestra culturas y prácticas poco desarrolladas en esta área. Por ejemplo el desarrollo del IPS Amazonia en Brasil es la primera iniciativa de su tipo en el mundo que adopta los indicadores globales con la realidad social del territorio (IPS Amazonia, 2018). Asimismo se desarrollaron las IPS a través de las municipalidades con la finalidad de integrar a toda la nación. En la Tabla 9 a los principales competidores alineados a la tolerancia e inclusión.

Tabla 9

*Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)*

| Factores de éxito  | Peso        | Perú  |             | Chile |             | Brasil |             | Colombia |             |
|--|-------------|-------|-------------|-------|-------------|--------|-------------|----------|-------------|
|  |             | Valor | Puntaje     | Valor | Puntaje     | Valor  | Puntaje     | Valor    | Puntaje     |
| Programas contra el acoso escolar                        | 20%         | 1     | 0.2         | 3     | 0.6         | 2      | 0.4         | 3        | 0.6         |
| Programas sociales de integración                        | 20%         | 3     | 0.6         | 3     | 0.6         | 3      | 0.6         | 2        | 0.4         |
| Programas y leyes de protección integral contra la mujer | 10%         | 3     | 0.3         | 4     | 0.8         | 3      | 0.6         | 2        | 0.4         |
| Políticas de fronteras abiertas local e internacional    | 10%         | 2     | 0.2         | 3     | 0.6         | 3      | 0.6         | 3        | 0.6         |
| Programas contra la informalidad laboral y empresarial   | 15%         | 1     | 0.15        | 3     | 0.6         | 1      | 0.2         | 2        | 0.4         |
| Educación en valores                                     | 25%         | 1     | 0.25        | 3     | 0.6         | 2      | 0.4         | 2        | 0.4         |
| <b>Total</b>   | <b>100%</b> |       | <b>1.70</b> |       | <b>3.10</b> |        | <b>2.25</b> |          | <b>2.30</b> |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.131), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### ***Matriz perfil referencial (MPR)***

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales referentes de la industria a nivel global respecto a nuestros factores de éxito. En la Tabla 10 se ha considerado los países que se va considerar como países referentes para el pilar de Tolerancia e Inclusión.

Tabla 10

### ***Matriz de Perfil Referencial (MPR)***

| Factores clave de éxito                                    | Perú        |       |             | Canadá |             | Nueva Zelanda |             | Dinamarca |             | Finlandia |             |
|--|-------------|-------|-------------|--------|-------------|---------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|  | Peso        | Valor | Pond.       | Valor  | Pond.       | Valor         | Pond.       | Valor     | Pond.       | Valor     | Pond.       |
| 1 Programas contra el acoso escolar                        | 0.20        | 1     | 0.20        | 4      | 0.8         | 4             | 0.80        | 4         | 0.80        | 4         | 0.80        |
| 2 Programas sociales de integración                        | 0.20        | 3     | 0.60        | 4      | 0.8         | 3             | 0.60        | 4         | 0.80        | 4         | 0.80        |
| 3 Programas y leyes de protección integral contra la mujer | 0.10        | 3     | 0.30        | 3      | 0.3         | 4             | 0.40        | 3         | 0.30        | 3         | 0.30        |
| 4 Políticas de fronteras abiertas local e internacional    | 0.10        | 2     | 0.20        | 3      | 0.3         | 3             | 0.30        | 3         | 0.30        | 3         | 0.30        |
| 5 Programas contra la informalidad laboral y empresarial   | 0.15        | 1     | 0.15        | 4      | 0.6         | 3             | 0.45        | 3         | 0.45        | 4         | 0.60        |
| 6 Educación en valores                                     | 0.25        | 1     | 0.25        | 3      | 0.8         | 4             | 1.00        | 4         | 1.00        | 4         | 1.00        |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |       | <b>1.70</b> |        | <b>3.55</b> |               | <b>3.55</b> |           | <b>3.65</b> |           | <b>3.80</b> |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p.132), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### **3.8. Conclusiones**

Un punto positivo en el desarrollo del Perú es que ha mantenido una estabilidad económica y un nivel controlado de inflación, crecimiento medio en la demanda interna de 2.5% y un crecimiento poblacional cada vez más lento, son factores que influyen en el crecimiento y riqueza de un país; sin embargo, aún no es suficiente. Asimismo, se ha venido creciendo en la penetración del internet y comunicaciones al interior del país, y como lo mencionó Porter (2015) el conocimiento de la industria es una ventaja competitiva, por lo que el desarrollo y avance de las TIC es importante para el desarrollo del país.

Si bien es cierto el Estado peruano no tiene competidores directos, y se podría decir erradamente que no cuenta con barreras de entrada, sin embargo, tiene una muy importante y

el presupuesto que puede destinar a cada uno de los programas, siendo este el que puede afectar la continuidad del desarrollo sostenido del país, el limitar la investigación y desarrollo por no contar con solvencia adecuada.

El Perú cuenta con muchos proveedores internos en materia de Tolerancia e Inclusión, que son los ministerios: (a) Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), (b) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (c) Ministerio de Cultura, (d) Ministerio de Educación (Minedu), (e) Ministerio de Producción, (f) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), y (g) Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP); sin embargo, falta una mesa interna de trabajo para que de forma integral hagan seguimiento y diseñen nuevas formas de trabajo, orientados a la mejora de la condiciones de vida.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna permite detectar causas que podrían generar problemas y asimismo facilita tomar acciones eficaces y asegurar una gestión más exitosa, y de otro lado, debe estar vinculada a las estrategias de la toma de decisión (D'Alessio, 2016).

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2016), consiste en realizar un análisis profundo de la organización, derivando de su análisis siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A), (b) Marketing y Ventas (M), (c) Operaciones y Logística (O), (d) Finanzas y contabilidad (F), (e) Recursos humanos (H), (f) Sistemas de información y comunicaciones (I), y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T). No obstante, el objetivo principal del análisis interno AMOFHIT, no es centrarse en el aspecto operativo, sino más bien, en el aspecto estratégico para crear valor, por ello, a través del análisis interno se debe determinar las capacidades y los puntos débiles que tiene el país referente al pilar de Tolerancia e Inclusión, los cuales serán importantes para identificar los factores claves de éxito.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

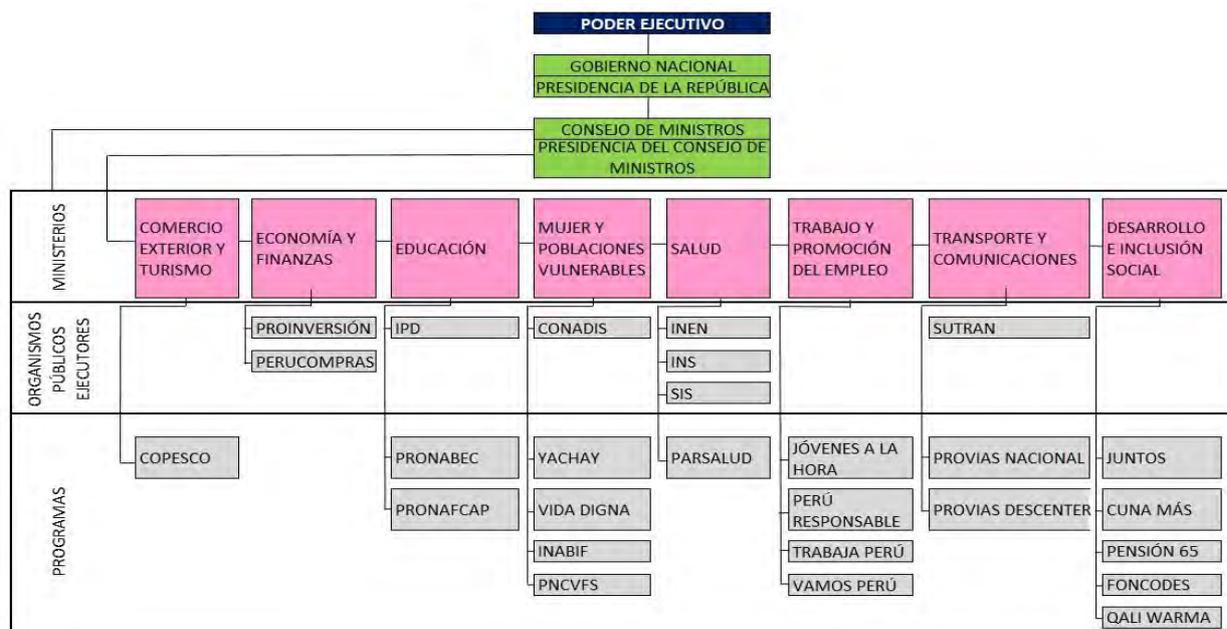
Son ministerios que nos representan a nivel país (ver Figura 25) y que tienen como rol principal el desarrollo de cada uno de los ciudadanos peruanos, entre los ministerios que tienen dentro de sus objetivos estrategias relacionadas a la tolerancia e inclusión tenemos: (a) Ministerio de Cultura, (b) Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, (c) Ministerio de Educación, (d) Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, cuyos objetivos se encuentran dentro de cada uno de sus planes multisectoriales. Asimismo, se cuenta con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) creado en el 2004 a través de la Ley N° 28522, cuyo objetivo es el desarrollo integral del país y fomentar el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible.

|                                 |            |                             |                                      |                                |                               |
|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Agricultura                     | Ambiente   | Comercio Exterior y Turismo | Defensa                              | Economía y Finanzas            | Educación                     |
| Mujer y Poblaciones Vulnerables | Producción | Relaciones Exteriores       | Salud                                | Trabajo y Promoción del Empleo | Transporte y Comunicaciones   |
| Energía y Minas                 | Interior   | Justicia y Derechos Humanos | Vivienda, construcción y saneamiento | Cultura                        | Desarrollo e Inclusión Social |

*Figura 25.* Ministerios del Estado Peruano.  
Tomado de “Organigrama del Estado,” por Gobierno del Perú Presidencia del Consejo de Ministros, 2014  
(<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

Así mismo, los Organismos No Gubernamentales (ONG), que en el Perú son principalmente financiadas a través de entidades privadas y algunos por organismos internacionales como el Banco Mundial y la Unesco, tienen dentro de sus objetivos la inclusión y la integración de los ciudadanos. El apoyo de las ONG toma importancia en el pilar de tolerancia e inclusión ya que a través de la prevención y la atención contra violencia contra la mujer, así como la integración y la reducción en la discriminación minorías étnicas, inmigrantes y discapacitados son de gran importancia en los objetivos del país.

En la Figura 26, se puede apreciar la estructura organizacional de las principales unidades ordenados por los diferentes poderes del país, así como sus diferentes ministerios como el de Educación, Desarrollo e Inclusión, Salud, Economía y Comercio Exterior y Turismo, incluyendo también a los gobiernos regionales y los organismos autónomos constitucionales, Autoridad Nacional del Servicio Civil, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, y Defensoría del Pueblo; donde a través de sus diferentes programas hacen frente a los objetivos y metas planificados por el país frente a los ciudadanos.



**Figura 26.** Organigrama del Estado Peruano, organismos gubernamentales. Tomado de “Organigrama del Estado,” por Gobierno del Perú Presidencia del Consejo de Ministros, 2014 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

El Perú cuenta con 18 ministerios y diez organismos autónomos; sin embargo, al ser organismos independientes pueden trabajar de forma aislada, por el cual debe existir un organismo que alinee la visión, misión y objetivos de cada entidad hacia un único fin, como mejorar el indicador de progreso social, realizando un seguimiento y monitoreo de cada una de los organismos y evitar la duplicidad de funciones. Así también, promover la inversión privada y acortar así las brechas de inclusión y tolerancia.

**Reputación de la alta dirección y sus gerentes.** Actualmente el Poder legislativo en nuestro país es elegido a través de Elecciones Generales Presidenciales cuya actividad está regida por la Ley Orgánica de Elecciones N° 26486 a través del Jurado Nacional de Elecciones. Estas autoridades tienen un periodo de gobierno de cinco años, y son los que eligen al gabinete Ministerial. Cabe mencionar que estas últimas elecciones, el Poder Legislativo no tienen mayoría parlamentaria y alcanzo solo el 16% de participación en el Congreso, el cual refleja la desconfianza de la ciudadanía en los representantes del país.

En la última encuesta realizada por IPSOS (2017b) señaló que solo el 18% respalda la gestión del Presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski (ver Figura 27); mientras que el 61% de los encuestados no tienen confianza en el Congreso, y sugieren disolverlo. Ello refleja que los ciudadanos no confían en sus autoridades y perciben que son corruptos.

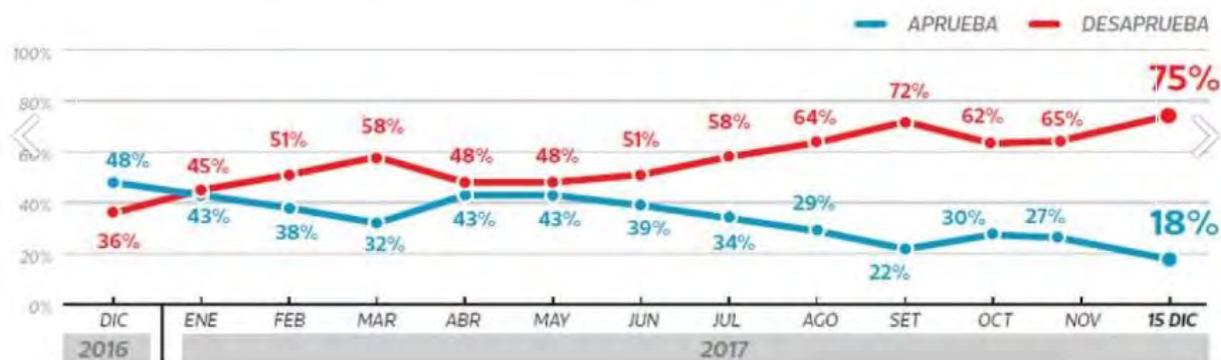


Figura 27. Tasa de aprobación de la gestión del presidente de la República. Tomado de “El Comercio,” por IPSOS, 2017b (<https://elcomercio.pe/politica/ipsos-57-favor-ppk-deje-cargo-presidente-noticia-482244?foto=9>).

**Prácticas de Gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.** El gobierno fomenta la difusión de los gastos públicos y de inversión, y se rige por la Ley N° 27806, “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” publicada en el 2002. El objetivo de esta ley es buscar la transparencia del Estado, la cual rige para todas las entidades públicas; como información de finanzas públicas, gasto tributario, presupuesto, proveedores, rendición de cuentas, entre otros.

Dentro de la Responsabilidad Social, el Ceplan a través del Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) del Ministerio de Trabajo, tiene como uno de sus componentes que es promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al interno de la empresa, así como en su entorno, a partir de la prevención y la promoción de la solución de conflictos. Es importante mencionar en este punto, que la responsabilidad social puede ser usada también como ventaja competitiva y siendo un factor diferenciador del producto, el cual se traduce en un mayor retorno o posicionamiento de marca ante la comunidad.

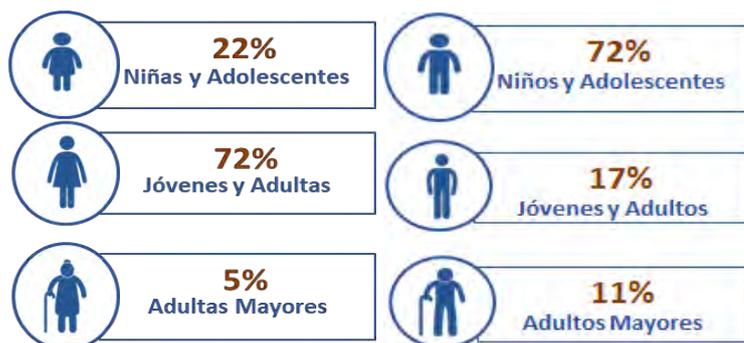
Dentro de sus prácticas de responsabilidad social el Estado Peruano, a través de sus ministerios cuenta con programas sociales, orientados al objetivo principal de mejorar la calidad de vida de los habitantes del país. Entre ellos tenemos:

Cuna Mas, a cargo del Midis, cuyo objetivo está centrado en el desarrollo de los niños de hasta tres años de edad, en zonas de pobreza y extrema pobreza, y mejorar su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. Este programa fue creado en el 2012 con el Decreto Supremo N° 003-2012-Midis.

Programa Juntos, a cargo del Midis tiene como objetivo facilitar y promover el acceso a los servicios de educación y salud de las familias en zonas de pobreza y extrema pobreza, a través de algún incentivo monetario y generar un capital humano con más habilidades, el cual fue creado en abril del 2015 a través del Decreto Supremo N° 032-2005-PCM. El programa Juntos abarca también a las personas discapacidad y comunidades indígenas amazónicas, donde de los 2095 centros poblados el 77% son atendidas por el programa,; además al cierre del 2017, tiene afiliadas 5,119 personas con discapacidad y 4,982 familias con al menos un miembro con discapacidad (Juntos, 2018).

Qali Warma, fue creada por el Midis según Ley N° 29792 en el 2013, cuyo objetivo es garantizar la alimentación escolar de calidad favoreciendo su desarrollo y asistencia a los centros de estudio; actualmente brinda cerca de 4.8 millones de desayunos y almuerzos diarios.

Programa Nacional contra la violencia familiar y sexual, a cargo del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) creado en abril 2001 por Decreto Supremo N° 008-2001-PROMUDEH, cuyo objetivo es realizar las actividades de prevención e implementación de mecanismos de apoyo para víctimas de la violencia familiar o sexual. En el primer trimestre del año 2018 se ha registrado 24,796 casos de violencia contra la mujer y 4,491 casos contra el varón. Las estadísticas se observan en la figura 28.



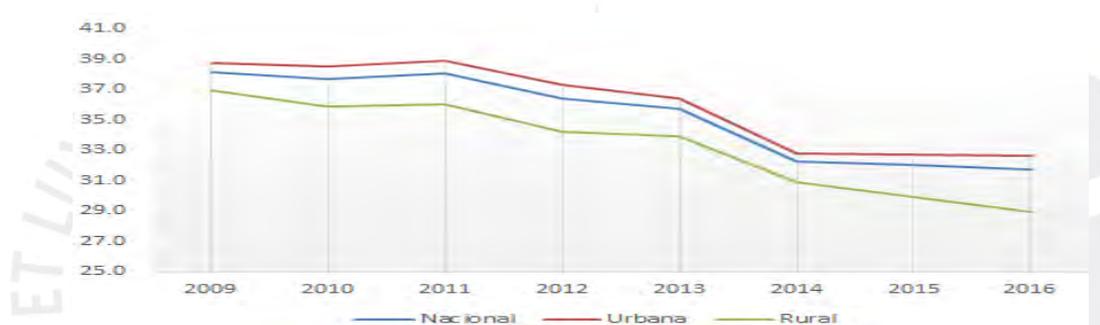
*Figura 28.* Estadísticas de la violencia familiar o sexual por sexo. Tomado de “Boletín Estadístico,” por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2018 ([https://www.mimp.gob.pe/files/programas\\_nacionales/pncvfs/estadistica/boletin\\_marzo\\_2018/BV\\_Marzo\\_2018.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/programas_nacionales/pncvfs/estadistica/boletin_marzo_2018/BV_Marzo_2018.pdf)).

**Sistema de Planeamiento Estratégico.** El Perú cuenta con un organismo encargado del Planeamiento Estratégico, denominado Ceplan creado en el 2005 con la Ley N° 28522, el cual tiene como objetivo el desarrollo descentralizado y sustentable del país, con el objetivo de articular e integrar los planes de desarrollo institucional de los órganos estructurales del país para conducir y desarrollar la planificación concertada, con el fin de alcanzar el desarrollo integral, a través de normas, métodos y procedimientos.

**Gestión de la red de contactos.** El Perú es miembro de las Naciones Unidas desde octubre de 1945; organismo a través del cual se trabaja de forma conjunta para monitorear los diferentes programas y su implementación. Entre ellos tenemos la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), uno de los entes que supervisan el avance de los objetivos de desarrollo sostenible con igualdad. Otro ente importante es el Organismo Internacional para las Migraciones (OIM) que fue creado en 1951, y siendo el Perú miembro desde 1966 y desde 1969 aceptó la constitución de la OIM en el país a través del Decreto Ley N° 17559, cuya labor es dar soporte técnico y asesoramiento para gestión migratoria. El Banco Mundial es un actor clave en el desarrollo e implementación de proyectos de inversión del país cuyo objetivo es reducir la pobreza y fomentar el desarrollo de los países de forma conjunta; en este sentido el Perú es uno de los 189 países miembros.

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

El indicador de Tolerancia e Inclusión ha ido descendiendo en los últimos años, llegando a un score de 56 puntos; asimismo, el indicador de competitividad situó al Perú en el puesto 72. Asimismo, según GFK (2016) indicó que el 22% de los peruanos se ha sentido discriminado alguna vez, ya sea por color de piel, sexo, religión, orientación sexual y peso. Respecto al indicador de violencia física contra la mujer, es uno de los puntos más críticos dado que por más leyes que se crean, y exista mucha difusión del tema, los valores no disminuyen. En la Figura 28 se observa, una tendencia decreciente y en los últimos seis años se ha incrementado en promedio de 12%, y son en las zonas urbanas donde se registra una mayor violencia física contra la mujer, lo cual se muestra en la Figura 29.



*Figura 29.* Índice de violencia física contra la mujer. Tomado de “Violencia de Género,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017f. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/violencia-de-genero-7921>).

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En relación a la infraestructura, la cobertura y penetración de los sistemas de información permiten un mayor desarrollo de los ciudadanos, como se vio en la Figura 12. Sin embargo, aún estamos rezagados en cuanto a accesos, por lo cual se debe promover la inversión de las empresas de telecomunicaciones para una mayor penetración, principalmente a las zonas rurales, a través de base y antenas de comunicación.

Uno de los objetivos del Acuerdo Nacional realizado en el 2012, tiene como política de Estado la promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación, así como dotar de

herramientas como educación, salud y servicios básicos a fin de que contribuyan a ofrecer igualdad de oportunidades.

Dentro de las operaciones logísticas con que cuenta el Estado tenemos la Ley del impuesto al canon, el cual asegura una participación económica a las zonas distritales, provinciales o comunidades, donde el Estado luego de los ingresos captados por la actividad minera, hidroeléctrica, pesquera y de diferentes actividades económicas, transfiere el 50% del impuesto a las municipalidades donde se explotó el recurso, lo cual está reglamentado por Decreto Supremo N° 005-2002-EF.

Otro punto logístico es el tránsito migratorio, el cual es monitoreado por el Organismo Internacional para las migraciones Perú (OIMPERU) en conjunto con las Naciones Unidas; asimismo, las estadísticas centralizadas por el INEI. El OIMPERU publicó a finales del 2015 el informe de las migraciones internas, señalando que si bien las migraciones internas incrementan la posibilidad de mejorar las condiciones de vida, genera en los lugares de origen impactos negativos ya que agranda la brechas sociales, resta capacidad productiva, debido a que al migrar los más jóvenes dejan en el lugar de origen familias con poblaciones más envejecidas acrecentado su brecha de pobreza. Así, según el censo del 2007 las migraciones de salida se dan principalmente en las zonas más pobres del país (Organización Internacional para las Migraciones, 2015).

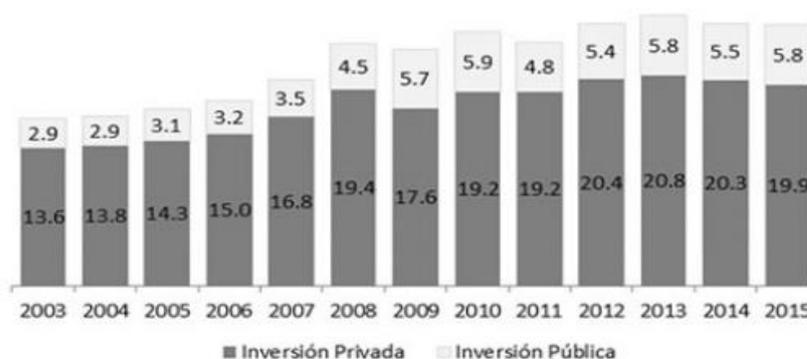
Dentro del proceso de integración e igualdad de oportunidades, el Perú cuenta con la Ley N° 26772, la cual prohíbe la presencia de requisitos discriminatorios en las ofertas laborales; asimismo, a través de Indecopi y el Decreto Legislativo 716 artículo 7B, prohíbe sancionar a los establecimientos públicos que expresen cualquier tipo de discriminación.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

La inversión pública representó cerca del 20% del PBI nacional, mientras la inversión privada cerca del 6% del PBI, y si lo comparamos con el de la región de América Latina el

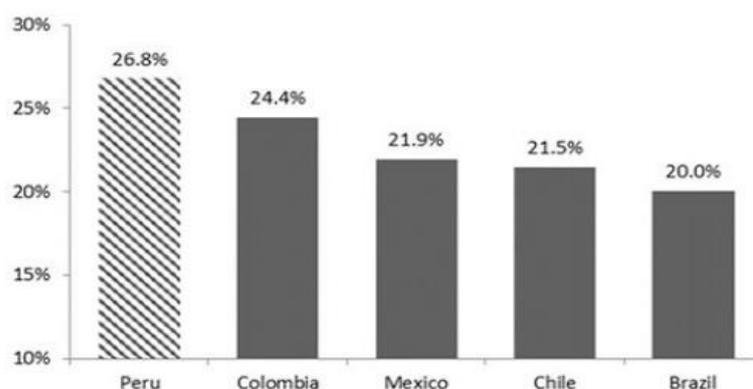
Perú en el 2015 registro una mayor participación de inversión respecto al PBI en los países de Colombia, Chile, México y Brasil, el cual representa una solidez macroeconómica atractiva para las inversiones privadas y extranjeras (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2015).

Algo importante en la Figura 30, es que el Perú incrementó su participación de inversión, donde creció en 32% respecto al 2005. Asimismo, en la Figura 31 se aprecia que Perú ha tenido una mayor participación de sus inversiones respecto a países sudamericanos superando incluso a Colombia, México y Chile.



*Figura 30.* Inversión privada y pública como porcentaje PBI.

Tomado de “Estadísticas de Inversión,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>).



*Figura 31.* Inversión Perú en América Latina como porcentaje de PBI.

Tomado de “Estadísticas de Inversión,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>).

El producto bruto interno (PBI) de los últimos cuatro años, ha tenido un crecimiento promedio de 3.1%. Entre las condiciones que se han tenido para tener este crecimiento moderado es haber manejado con prudencia la política fiscal, monetaria y cambiaria. Además, el crecimiento favorable de la producción minera ha permitido sostener el PBI, siendo el promedio de los últimos años en 7.0%; con el cual, no solo ayudó a impulsar las exportaciones, sino también, equilibrar el consumo interno que se encontró en promedio en 2.8% (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2018). Asimismo, el PBI del año 2017 fue de 2.5%, sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronóstico que el crecimiento será de 3.8% debido a un aumento de las exportaciones, expansión de la demanda interna, y por el inicio de nuevos proyectos mineros, siendo superado en América Latina por Paraguay y Ecuador, cuyo pronósticos fueron de 4.0% (FMI, 2017).

Siendo los proyectos mineros muy importantes para la producción del Perú, los proyectos mineros que impulsarían la industria minera son la construcción de las nuevas minas de cobre de Quellaveco, Mina Justa y Pampa del Pongo. Asimismo, los precios de los metales se han regularizado luego de la caída de los precios en el 2017, con el cual precio del cobre promedia en US \$6,289 por tonelada (un 3% más que el 2017), el zinc US \$3,009 por tonelada (un 4% más que el 2017), el oro US \$1,268 por onza y la plata US \$17.5 por onza, (ambos 1% más que en el 2017). Los nuevos proyectos, junto a las ampliaciones de las minas de Toromocho y Toquepala, llevarán a la producción de cobre del país aumente en 400,000 TMF (toneladas métricas finas) al 2022, favoreciendo no solo al PBI sino también a las regiones a través del impuesto del canon (Semana Económica, 2017b).

Otro sector económico que afecta a la producción del país, es el sector agropecuario que sí bien tiene a un 25% de la población trabajando, tiene una participación en promedio de los últimos cuatro años de 2.6% del PBI (BCR, 2018). Asimismo, sí bien la productividad agrícola ha estado creciendo en la región de la costa, no ha sucedido lo mismo en la sierra y

selva, debido a una geografía heterogénea, variedad de climas y los diferentes niveles socio económicos de los agricultores. A pesar de ello, el sector productivo es muy importante para el Perú, por la diversidad y calidad de productos que ofrece para los mercados; sin embargo para generar mayor competitividad, productividad y rentabilidad, el Perú debe trabajar en los siguiente puntos: (a) promoción de la innovación, (b) fortalecimiento de la distribución de los insumos y servicios de asesoría, (c) creación de capacidades a través de la formación y capacitación, (d) mejoramiento de la conectividad y acceso al mercado, (e) promoción de mercados de tierras, y (f) facilitación de la gestión de riesgos (Banco Mundial, 2017b).

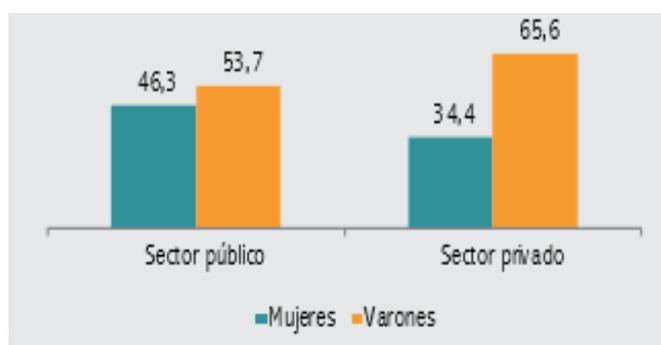
Un punto también importante que afecta indirectamente a la economía del Perú, son los actos de corrupción, debido a lo que se estima que cada año se pierde más de doce mil millones de soles, dinero que podría servir para alimentar a las zonas más pobres del país. Los actos de corrupción no vienen solo de Brasil, con los actos de corrupción de la empresa Odebrecht, sino por el contrario, es un forma institucionalizada que han tomado los gobernantes para tomar beneficio del Estado. Es por ello, que el Estado no solo debe actuar como un controlador de funciones, sino asimismo mejorar la cultura de gobernabilidad a través: (a) promoción de los valores cívicos, (b) desarrollo de talleres y cursos hacia los funcionarios para fomentar una cultura transparente, (c) rendición de cuentas, y (d) actitudes necesarias para la construcción de un Estado al servicio de los ciudadanos (Defensoría del Pueblo, 2017).

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Uno de los grandes problemas que tiene el país, es la gestión ineficiente de recursos humanos. “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2016, p.178). En ese sentido, el gobierno debiera contar con especialistas no sólo en

elaboración de proyectos, sino también en el planeamiento estratégico, puesto que lo que se requiere es procurar la continuidad de las políticas y que estas sean sostenibles en el tiempo, independientemente de los cambios de gobierno.

Dichos especialistas no deben ser discriminados por su género o creencia, sino valorados por su conocimiento y experiencia. En la Figura 32 se muestra que en el sector público se cuenta con una mayor participación de mujeres trabajando, con respecto al sector privado, con una diferencia de cerca de 13 puntos; lo cual demuestra un interés de fomentar la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres.



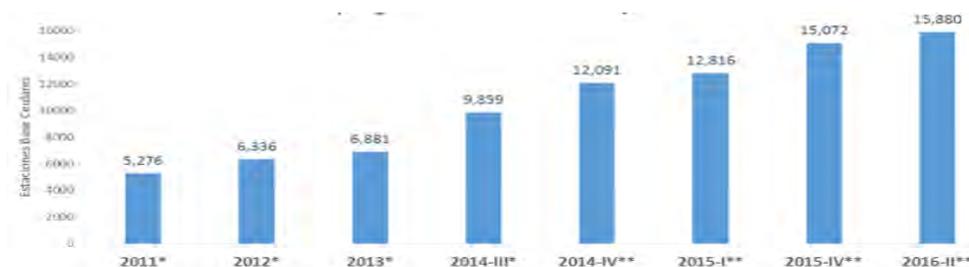
*Figura 32.* Participación de la mujer en el sector laboral. Tomado de “Una mirada a la situación de la mujer en el mercado laboral peruano,” por Cámara Lima, 2014 ([https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r733\\_2/iedep\\_733.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r733_2/iedep_733.pdf)).

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

D’Alessio (2016) mencionó que el soporte, desarrollo y mejora de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) es importante para la toma de decisiones gerenciales, donde permite evaluar procesos productivos, mejorar la planificación del presupuesto y de los recursos financieros, para el desarrollo del Estado.

Como parte del proceso de inclusión de los ciudadanos, un factor importante es el acceso de la comunicación y la tecnología; en tal sentido, el Ceplan estableció que es necesario aplicar una política agresiva que promueva el incremento de la conectividad como banda ancha, de esta forma masificar el uso de las TIC y obtener mejoras educativas: un país con educación es un país con desarrollo.

En tal sentido, cabe mencionar que la penetración de las líneas móviles, dependen también de la instalación de nuevas bases de telefonía móvil, crecimiento que puede ser observado en la Figura 33, y así ampliar la cobertura en zonas no atendidas, mejorar la calidad del servicio en lugares de alta concurrencia o concentración, y atender la demanda que viene experimentado el sector.



**Figura 33.** Evolución de estaciones de bases de celulares  
Tomado de “Data Móviles,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2017  
(<http://www.mtc.gob.pe/imagen/tele-expo/documentos/ponencias17/2.%20La%20regulacion%20para%20la%20consolidacion%20de%20las%20redes%20-%20Manuel%20Cipriano%20OSIPTEL.pdf>).

Otro punto importante es la cobertura de la telefonía móvil a los centros poblados, facilitando el ingreso a la comunicación y acceso a la información; en este sentido, se observó en la Figura 34 que el ingreso de nuevos operadores de telefonía han permitido incrementar la cobertura en centros poblados.



**Figura 34.** Evolución de líneas móviles en centros poblados del 2014 – 2017 por operador.  
Tomado de “Bitel lidera ranking de cobertura 4G, llega a más de 16,000 centros poblados,” por Semana Económica, 2017a  
(<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/239798-bitel-lidera-ranking-de-cobertura-4g-llega-a-mas-de-16000-centros-poblados/>).

#### 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La investigación y desarrollo de un país es fundamental, ya que permite mejorar e innovar procesos, productos, servicios, metodologías (D'Alessio, 2016). Ante ello el Perú cuenta con el Concytec regida por la Ley N° 28303, donde:

Su finalidad es normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT. (Concytec, 2017b, p.1)

En el 2016, como resultado del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, se observó que el gasto de I+D, se encuentra por debajo de la región, apenas el 0.08% del PBI, mientras la región de América Latina tiene en promedio 0.75%, y uno de los países con mayor foco en desarrollo es Brasil que tiene 1.24% del presupuesto del PBI (ver Figura 35).



Figura 35. Comparativo del gasto de I+D en América Latina.

Tomado de *Resultados del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo* (p.14), por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016, Lima, Perú: Concytec.

Las actividades de I+D se encuentra concentrado en las ramas de ciencias naturales, ingeniería y tecnología, con cerca del 55% de participación del gasto, como se observa en la Figura 36; asimismo, el 50% del gasto se encuentra focalizado en Lima, seguido del Callao, y las regiones con menor gasto son Tacna, Apurímac y Huánuco (ver Figura 37).



Figura 36. Gasto de I+D por área de conocimiento.  
Tomado de *Resultados del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo* (p.14), por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016, Lima, Perú: Autor.

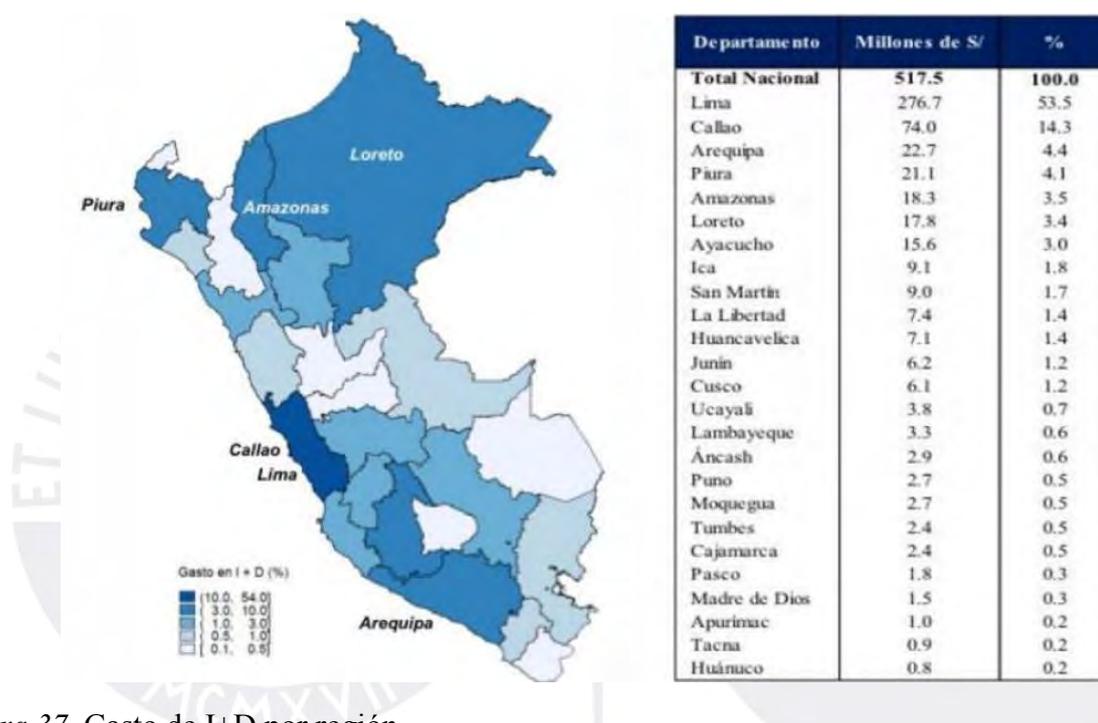


Figura 37. Gasto de I+D por región.  
Tomado de *Resultados del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo* (p.14), por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016, Lima, Perú: Autor.

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se ha identificado las fortalezas que determinan el éxito, y las debilidades en las que hay que trabajar para asegurar el éxito (ver Tabla 11). “La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.”

(D’Alessio, 2016, p. 184). Para el presente plan se han identificado siete fortalezas y seis debilidades.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI)*

| Ítem               | Factores determinantes de éxito  | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------|--|------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |  |      |       |             |
| 1                  | Políticas Económica por parte del Ministerio Economía y Finanzas (MEF) junto con el Banco Central de Reserva (BCR), confiables y transparentes para las inversiones privadas.  | 0.08 | 4     | 0.32        |
| 2                  | Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada que promueve la inversión privada en concordancia con la política monetaria del país  | 0.04 | 3     | 0.12        |
| 3                  | Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) cuyo objetivo es incrementar la competencia en los mercados de telecomunicaciones en el país.  | 0.05 | 4     | 0.20        |
| 4                  | Diversidad de programas sociales, en su mayoría enfocados en la infancia temprana, liderando la región a través de CUNA MAS  | 0.11 | 4     | 0.44        |
| 5                  | Existencia del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Cultura que formulan, ejecutan y establecen estrategias en Políticas de inclusión social, buscar la igualdad de oportunidades, y promoción cultural y étnica de manera inclusiva y accesible.              | 0.08 | 3     | 0.24        |
| 6                  | Contar con un Plan Estratégico Multi Sectorial centralizado en el Ceplan con objetivos de promoción de Responsabilidad Social Empresarial.   | 0.06 | 4     | 0.24        |
| 7                  | Perú ocupa el primer lugar en Latinoamérica en el índice de Prácticas Regulatorias para la inclusión financiera.   | 0.06 | 4     | 0.24        |
|                    |  | 0.48 |       | 1.80        |
| <b>Debilidades</b> |  |      |       |             |
| 1                  | Políticas ineficaces en el Ministerio de Educación para promover la integración de los estudiantes independientemente de su sexo, origen, lengua o religión.   | 0.08 | 1     | 0.08        |
| 2                  | Negligencia en la supervisión de los gobiernos regionales principalmente en zonas rurales que evite el trabajo infantil y la deserción escolar. En el Perú existe una alta tasa de explotación infantil en la zona rural en niños de 7-13 años con 67.5%, focalizado en las regiones de Huancavelica y Puno. | 0.09 | 1     | 0.09        |
| 3                  | Pobres procesos y políticas que promuevan la investigación, innovación y trabajo en equipo.  | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 4                  | La informalidad, el aumento de regímenes laborales, el bajo sueldo mínimo vital, y la poca fiscalización; Perú el séptimo más bajo de la región, fomentan la desigualdad económica entre las personas.   | 0.09 | 2     | 0.18        |
| 5                  | Ineficacia en los procesos frente a la violencia de la mujer y ausencia de planes preventivos para la protección contra la mujer. Perú ocupa el tercer lugar con mayor tasa de Femicidio en América Latina.  | 0.11 | 1     | 0.11        |
| 6                  | Ausencia de fiscalización y debilidad institucional en los gobiernos regionales. Modelo de descentralización desfasado e incompetente.   | 0.07 | 2     | 0.14        |
|                    |  | 0.52 |       | 0.76        |
| <b>TOTAL</b>       |  | 1.0  |       | 2.56        |
| 4: Fortaleza mayor |  |      |       |             |
| 3: Fortaleza menor |  |      |       |             |
| 2: Debilidad menor |  |      |       |             |
| 1: Debilidad mayor |  |      |       |             |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.184), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

Una de las fortalezas del Perú han sido sus diferentes políticas económicas, que junto con las políticas monetarias a través del Banco Central de Reserva (BCR), han orientadas al crecimiento económico y sostenible de la nación. Sin embargo, se debe alinear los diferentes ministerios para que todos ellos tengan la misma visión global como país, y que realicen un trabajo en conjunto y no en forma separada con el fin de buscar el bienestar y desarrollo de los ciudadanos.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el 22% de peruanos han sido discriminados en alguna oportunidad ya sea por piel, sexo, religión, orientación sexual o peso, por lo que debe ser una prioridad del gobierno. La difusión y el marketing se deben enfocar para llamar a la reflexión, porque estos tipos de acciones ocasionan daños a los ciudadanos y con ello limita a la integración y a la inclusión.

Respecto a la tecnología, se puede mencionar que Perú tiene una infraestructura amplia en las telecomunicaciones, donde los ciudadanos cada vez más acceden a equipos móviles y con ello favorece a la comunicación. Sin embargo, la tecnología también debe ser el medio para mejorar la educación, dado que a través de ellas se pueda acceder a la información.

## **Capítulo V: Intereses del Pilar de Tolerancia e Inclusión y Objetivos de Largo Plazo**

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2016, p. 219). Estos objetivos deben ser retadores, pero realistas; deben ser alcanzables en función a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo para poder evaluar el desempeño alcanzado.

### **5.1. Intereses de Tolerancia e Inclusión**

El pilar de la tolerancia e inclusión debe permitir tener una sociedad más tolerante donde los habitantes puedan interactuar y entenderse entre ellos mismos, y donde los ciudadanos de la costa, sierra y selva, tengan los mismos intereses y oportunidades para poder alcanzar las metas y objetivos.

Los programas sociales deben estar enfocados en los ciudadanos para fomentar la integración cultural y la igualdad de oportunidades sin importar raza, sexo, ideología y religión; donde los ciudadanos puedan alcanzar los servicios básicos y una educación integral para mejorar la calidad de vida, y a través de ellos, desarrollar una sociedad tolerante e inclusiva con el cual los ciudadanos tengan la oportunidad de alcanzar sus metas y objetivos y con el cual el desarrollo no solo es social, sino también económico.

A través de la tolerancia e inclusión se espera un desarrollo social y económico con el cual disminuya la pobreza, así como tener una sociedad inclusiva con un respeto de los derechos humanos, ayuda hacia los demás, disminuir el prejuicio, ética y valores.

### **5.2. Potencial de Tolerancia e Inclusión**

El potencial del pilar de Tolerancia e Inclusión se encuentra en su sociedad por ser multicultural donde las diferentes costumbres, hábitos de vida, etnias, religión entre otros, hacen una sociedad diversa, con una geografía también segmentado por sus regiones de la

costa, sierra y la selva, con el cual la integración se hace una necesidad porque es una oportunidad de crecimiento del país.

Países como Canadá, Suecia, Australia, EE. UU., entre otros, han aprovechado sus diferencias culturales para convertirlos en naciones más solidarias, tolerantes e inclusivas, donde los ciudadanos respetan las culturas, sus hábitos y costumbres; donde su prioridad es estar más integrado con su país, y con ello la sociedad se desarrolla, el país crece económicamente y la pobreza disminuye. El Perú debe tomar sus diferencias culturales para hacer una sociedad inclusiva y tolerante, tomar como referencia a países que han logrado desarrollar este pilar con el fin de que los ciudadanos logren sus objetivos y metas.

### **5.3. Principios Cardinales de Tolerancia e Inclusión**

Hartman (como se cita en D'Alessio, 2016) definió los principios cardinales como la base de una nación para cumplir con sus objetivos. Los cuatro principios cardinales son: (a) influencias de terceras personas, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

#### **Influencia de terceras partes**

En la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), donde Perú es parte, se indicó que los países Chile, Argentina y Uruguay han logrado que su población accedan con mayor facilidad a los servicios generales, así como también a oportunidades laborales. Esta influencia debe permitir que el Perú mejore la inclusión social de su población, teniendo en cuenta la educación, la desigualdad socioeconómicas, de género, etnia, religión, genero con el cual se pueda acceder a los servicios básicos, trabajo para los jóvenes, acceso a la jubilación, una educación integral entre otros (Cepal, 2017).

Otros países como Canadá, Australia, Estados Unidos, Suecia y Noruega, han desarrollado políticas con el cual han mejorado su situación social, disminuido su pobreza y

han logrado un desarrollo económico a través de la optimización de sus recursos y una sociedad integrada e inclusiva (Ceplan, 2011).

***Lazos Pasados y Presentes.*** La cultura y costumbres han ido evolucionando con el paso de los años, así tenemos la cultura Pre-Inca, Inca, Colonial, Virreinal y la República, donde las distintas razas y costumbres siempre ha estado marcado en diferentes hechos históricos, en cada una de ellas siempre se ha tenido una sociedad multicultural; sin embargo, es a partir de la época colonial el Perú se convierte en un país diferenciada por raza, religión y costumbres, con el cual se puede decir que es el inicio una sociedad multicultural, con sesgos de corrupción, beneficios individuales, no inclusiva y sin tolerancia que son los mismos indicadores que se viven en nuestros días (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006).

#### **Contrabalance de intereses**

En la actualidad, los actos de corrupción de la empresa Odebrecht, ha puesto en una situación delicada a diferentes países de América Latina como Perú, Colombia, Brasil, Venezuela, Argentina y Ecuador, donde la instituciones, el sistema judicial y político están siendo investigados por los diferentes actos de corrupción donde no solo se afecta el propio país en lo institucional, en lo económico y en lo social, sino también afecta en las relaciones comerciales entre los países (“Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno”, 2017).

Otro punto importante que se vive en el Perú es el indulto del expresidente Fujimori por parte del presidente de Pedro Pablo Kuczynski, en diciembre del 2017. Esta medida ha tenido grandes impactos en el país, como: la renuncia de muchos ministros, así como las diferencias entre los partidos políticos y una sociedad que va entrando en crisis por las diferencias de interés que ha generado el indulto a Fujimori. La integración del país se viene afectando desde el plano presidencial donde los posibles de actos de corrupción relacionados

a Odebrecht por parte de los presidentes, no permite generar confianza y respeto de los ciudadanos hacia sus gobernantes (“Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno”, 2017)

### **Conservación de los enemigos**

Chile ha sido históricamente el país que hemos tenido una mayor rivalidad originada por el conflicto bélico ocurrido en el pasado. La guerra del pacífico (1879-1883) que modificó las fronteras entre ambos países y dejó a Bolivia sin salida al mar, ha sido el conflicto de mayor impacto, y la rivalidad entre ambos países siempre está latente. En el 2014, la Corte Internacional de Justicia de la Haya fallo a favor de Perú para obtener una ganancia de 50,000 kilómetros cuadrados de mar del Océano Pacífico, donde más que la ganancia de territorio fue una victoria moral de Perú sobre Chile (“Perú celebra el fallo de La Haya”, 2014).

Sí bien con Chile que es un rival histórico, se mantiene las buenas relaciones, se debe tomar en cuenta otros países como Bolivia y Ecuador, que vienen aumentando sus indicadores de progreso social en el indicador de tolerancia e inclusión. En estos gobiernos, se están realizando inversiones a través de diferentes programas para buscar el desarrollo de sus sociedades. En este sentido, el Perú debe también tomar medidas para mejorar sus indicadores de progreso social.

### **5.4. Matriz de Intereses del Pilar de Tolerancia e Inclusión (MIO)**

D'Alessio (2016) indicó que los intereses organizacionales son los fines que se intentan alcanzar para el éxito de la industria en el largo plazo, clasificados de acuerdo a su intensidad: interés, vital y periférico, los cuales pueden ser en intereses comunes (+) o en intereses opuestos (-). En la Tabla 12, se indica los intereses organizacionales del país, los mismos que deben ser desarrollados a través de sus diferentes ministerios como el Desarrollo e Inclusión Social (Midis), el ministerio de la Mujer (MIMP), el de Economía y Finanzas (MEF) así como su relación con otros países como Chile, Canadá, Australia entre otros.

Tabla 12

*Matriz de Intereses Organizacionales del Pilar de Tolerancia e Inclusión*

| Interés Nacional   | Intensidad del Interés                               |                      |                       |
|--|--|----------------------|-----------------------|
|  | Vital<br>Peligroso                                   | Importante<br>Serio  | Periférico<br>Molesto |
| 1 Protección hacia la mujer para disminuir la violencia, así como los feminicidio que se tiene hacia ella  | MIMP (+)<br>Chile (+)<br>Argentina (+)<br>Canadá (+) |                      |                       |
| 2 Reducir la informalidad, las brechas de infraestructura, políticas de control y verificación hacia los discapacitados, inmigrantes y minorías étnicas para el desarrollo de una sociedad tolerante e inclusiva | MTPE (+)<br>MEF (+)<br>Midis (+)<br>MIMP (+)         |                      |                       |
| 3 Estado descentralizado, con fortalecimiento institucional en lo social y económico para generar oportunidades para todos   |  | MEF (+)<br>Midis (+) |                       |
| 4 Reducir la pobreza y la pobreza extrema en las zonas rurales, sin discriminación hacia las minorías étnicas  |  | Midis (+)            |                       |
| 5 Aumentar los servicios públicos y la capacidad de acceder a ellos para todos los ciudadanos incluyendo a los discapacitados  |  | Midis (+)<br>MEF (+) |                       |
| 6 La identificación del ciudadano consigo mismo, hacia sus pares, valorando y respetando la cultura, con igualdad de oportunidades, y promoción cultural y étnica como una sociedad inclusiva y accesible        | Midis (+)<br>Minedu (+)<br>Canadá (+)<br>Suecia (+)  |                      |                       |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.213), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

En función al análisis de los intereses nacionales, el potencial y los principios cardinales de tolerancia e inclusión social, se han establecido cinco objetivos de largo plazo hacia el año 2025, que buscan asegurar el cumplimiento de la visión planteada.

OLP 1: En el año 2025, se reducirá el porcentaje de mujeres que han sufrido violencia familiar, alcanzando el valor de 57.0. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 72.4.

OLP 2: En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su color de piel en un 50% alcanzando el valor de 0.8. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social el indicador fue de 1.57.

OLP 3: En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su lugar de nacimiento en un 25%, alcanzando el valor de 1.1. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 1.45.

OLP 4: En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por tener alguna discapacidad en un 50%, alcanzando el valor de 0.17. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 0.35.

OLP 5: En el año 2025, se incrementará en un 20% el presupuesto del Midis y MIMP para la implementación de los programas de tolerancia e inclusión, alcanzando 5.85 billones de soles, con seguimiento semestral, y con ello incrementar en un 15% el índice del progreso social en inclusión y tolerancia, alcanzando el valor de 62.0. En el año 2016 según Midis y MIMP sus presupuestos sumaron 4.73 billones de soles, y el índice de progreso social en inclusión y tolerancia fue de 54.

## **5.6. Conclusiones**

La definición de los intereses del pilar de Tolerancia e Inclusión considerando los cuatro puntos cardinales, permite entender la situación del país y como éstas se relacionan entre sus terceras partes como son Chile, Argentina, Canadá, EE. UU., entre otros. Asimismo, la diversidad cultural, el gobierno y la sociedad, son elementos claves para poder analizar la tolerancia que tienen los ciudadanos. Los actos de corrupción cometidos por la empresa Odebrecht, han puesto a manifiesto diferencias que se tienen y cómo las barreras de la corrupción hacen disminuir la confianza de las personas, y con ello la integración de la misma.

Los diferentes ministerios como de Economía (MEF), de Cultura, Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), de la mujer y poblaciones vulnerables (MIMP), de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), Educación (Minedu), entre otros, deberían compartir los mismos objetivos y trabajar en forma conjunta para mejorar los indicadores de la

informalidad, el acceso a los servicios públicos, los derechos humanos, la identificación cultural, el rol del ciudadano peruano, la violencia contra la mujer y la reducción de la pobreza y pobreza extrema en la zona rurales.

Asimismo, siendo el Perú un país multicultural, donde las regiones tienen diferentes puntuaciones en cada uno de los indicadores del pilar de tolerancia e inclusión, se debe elaborar las estrategias para la integración y la tolerancia, en poder entender la cultura, sus hábitos de costumbres y su ámbito social para buscar la inclusión, y con ello brindar las oportunidades de crecimiento social y económico.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Luego de realizar el análisis interno y externo, y conocer el entorno, permitirá formular estrategias que estén alineadas con la visión. En este capítulo se utilizarán las matrices y herramientas que permitirán alinear estrategias del proceso estratégico, combinando los insumos y producir estrategias que permitan alcanzar la situación futura deseada (D'Alessio, 2016). Entre ellas tenemos: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); (e) matriz de la gran estrategia (MGE); (f) matriz de decisión (MD); (g) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); (h) matriz de Rumelt (MR); y (i) la matriz de ética (ME).

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las herramientas más frecuentes para el planeamiento estratégico y para entender el análisis situacional. Esta matriz posee cuatro cuadrantes que corresponden a: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA); las cuales permiten al vincular el MEFE y MEFI, conocer a la competencia, y a generar las estrategias de cada cuadrante (D'Alessio, 2016).

En la Tabla 8 (MEFE) y Tabla 11 (MEFI) se muestra el desarrollo de la matriz iniciando por el FO-DO, y FA-DA respectivamente, donde el resultado ha sido la identificación de 19 estrategias distribuidas de la siguiente forma: (a) siete estrategias en el cuadrante exploten, (b) tres estrategias en el cuadrante busque, (c) cinco estrategias en el cuadrante confronte, (d) cuatro estrategias en el cuadrante evite. En la Tabla 13, se muestra el resultado de la matriz FODA, donde a través del análisis se pudo determinar las diferentes estrategias para poder cumplir con la visión y los objetivos de largo plazo.

Tabla 13

## Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades y Oportunidades)

|   |  | Fortalezas  | Debilidades  |
|---|--|---|--|
|   |  | 1 Políticas Económica por parte del Ministerio Economía y Finanzas (MEF) junto con el Banco Central de Reserva (BCR), confiables y transparentes para las inversiones privadas.   | 1 Políticas ineficaces en el Ministerio de Educación para promover la integración de los estudiantes independientemente de su sexo, origen, lengua o religión.   |
|   |  | 2 Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada que promueve la inversión privada en concordancia con la política monetaria del país   | 2 Negligencia en la supervisión de los gobiernos regionales principalmente en zonas rurales que evite el trabajo infantil y la deserción escolar. En el Perú existe una alta tasa de explotación infantil en la zona rural en niños de 7-13 años con 67.5%, focalizado en las regiones de Huancavelica y Puno. |
|   |  | 3 Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) cuyo objetivo es incrementar la competencia en los mercados de telecomunicaciones en el país.   | 3 Pobres procesos y políticas que promuevan la investigación, innovación y trabajo en equipo.  |
|   |  | 4 Diversidad de programas sociales, en su mayoría enfocados en la infancia temprana, liderando la región a través de CUNA MAS   | 4 La informalidad, el aumento de regímenes laborales, el bajo sueldo mínimo vital, y la poca fiscalización; Perú el séptimo más bajo de la región, fomentan la desigualdad económica entre las personas.   |
|   |  | 5 Existencia del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Cultura que formulan, ejecutan y establecen estrategias en Políticas de inclusión social, buscar la igualdad de oportunidades, y promoción cultural y étnica de manera inclusiva y accesible.                               | 5 Ineficacia en los procesos frente a la violencia de la mujer y ausencia de planes preventivos para la protección contra la mujer. Perú ocupa el tercer lugar con mayor tasa de Femicidio en América Latina.  |
|   |  | 6 Contar con un Plan Estratégico Multi Sectorial centralizado en el Ceplan con objetivos de promoción de Responsabilidad Social Empresarial.  | 6 Ausencia de fiscalización y debilidad institucional en los gobiernos regionales. Modelo de descentralización desfasado e incompetente.   |
|   |  | 7 Perú ocupa el primer lugar en el índice de Prácticas Regulatorias para la inclusión financiera.   |  |
| Oportunidades   | Estrategias FO   | Estrategias DO  |  |
| 1 Crecimiento Económico del País, PBI.  | FO1 Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas. (F1, F2 con O1)                             | DO1 Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos. (D1, D2 con O1, O2, O3)   |  |
| 2 Incremento de alianzas y convenios educativos extranjeros.  | FO2 Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen. (F1, F6 con O1, O3)  | DO2 Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza. (D2, D5, D6 con O1, O3)  |  |
| 3 Tendencia favorable sobre países de responsabilidad social a nivel global.  | FO3 Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad. (F4, O1 con O5)  | DO3 Crear el programa de "Inclusión Financiera" donde se apoye las ideas de emprendimiento de las personas. (D3 con O1, O6)   |  |
| 4 Crecimiento del turismo interno y externo.  | FO4 Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas. (F1, F6 con O1, O4)                              | DO4 Reducir los regímenes laborales, para fomentar el empleo formal, la integración y la productividad de los ciudadanos (D4 con O1, O3)  |  |
| 5 Nuevos aportes en el sector Salud en los tratamientos y terapias de los discapacitados, para mejorar su calidad de vida   | FO5 Presentar bimestralmente los cumplimientos de objetivos trazados en el Midis por cada uno de los programas sociales. (F1, F6 con O1, O3)   | DO5 Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos. (D5 con O1, O2, O3) |  |
| 6 Disponibilidad de nuevas tecnologías y redes de comunicación.   |  |   |  |
| AMENAZAS  | Estrategias FA   | Estrategias DA  |  |
| 1 Existencia de grupos que promueven la violencia social.   | FA1 Impulsar a través de los medios de comunicación físicos y digitales, los logros así como los errores incurridos en los diferentes programas, con el fin de buscar la transparencia de cada uno de ellos (A1, A3 con F7, F5).                   | DA1 Eliminar la explotación infantil, reforzando las leyes y haciendo efectiva su aplicación (A7 con D2)  |  |
| 2 Crisis financiera Internacional que afecte a la economía del país.  | FA2 Asegurar que los presupuestos de los programas sociales se mantengan frente a cualquier tipo de crisis (A1, A2, A3 con F1, F2, F4, F6, F7).  | DA2 Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores (A1, A3 con D1, D3).   |  |
| 3 Crecimiento de conflictos sociales generalmente en las zonas rurales entre los comuneros y las empresas privadas.         | FA3 Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional (A5, A7 con F3). | DA3 Crear nuevas políticas tributarias que incentiven la formalización de las empresas (A7 con D4)  |  |
| 4 Ingreso Masivo de Inmigrantes que afecte a las capacidades del país como son vivienda, oferta laboral, salud entre otros. | FA4 Crear el programa "Mejorar 360" que permita a las personas sugerir denunciar, proponer, entre otros mejores formas cosas de hacer las cosas en el Estado (A6 con F6).  | DA4 Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción. (A1, A2, A3, A4, A5 con D1, D2, D3, D6)  |  |
| 5 Existencia de desastres naturales.  | FA5 Crear el plan de ingreso "Inmigrantes Fuerza Laboral" hacia los inmigrantes que desean laborar de acuerdo a sus capacidades formativas y conductuales (A4 con F2)  |   |  |
| 6 Aumento de la crisis en la gobernabilidad de la región.   |  |   |  |
| 7 Crecimiento demográfico en las grandes ciudades de la región.   |  |   |  |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.271), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

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

La Matriz PEYEA es usada como herramienta para determinar la posición adecuada de la estrategia de la empresa u organización, la cual es elaborada a través de dos ejes combinados; el primero combina los factores relativos a la industria como son la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria; y el segundo combina los factores relativos de la organización como fortaleza financiera y ventaja competitiva (D'Alessio, 2016).

Con esta matriz se obtiene cuatro cuadrantes, el cual está asociado cada una de ellas a una estrategia básica, como son: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. En este caso se tiene que la postura adoptada ante los competidores es el cuadrante I, postura conservadora; sin embargo, al tener un vector con valores tan pequeños, se analizará cada uno de los lados del polígono; en este caso se tiene poca ventaja competitiva y aceptable fortaleza financiera, buena fortaleza de la industria con una pobre estabilidad del entorno (ver Figura 38). En este cuadrante las estrategias que son una buena opción corresponden a Estrategias de Diversificación, Intensivas y de Integración, como crear un programa o canal de comunicación que permita denunciar o alertar prácticas irregulares, así como sugerir, proponer, o elevar nuevas ideas que ayuden al desarrollo de la comunidad; así como reforzar las políticas de responsabilidad social de la inversión privada integrada a la comunidad.

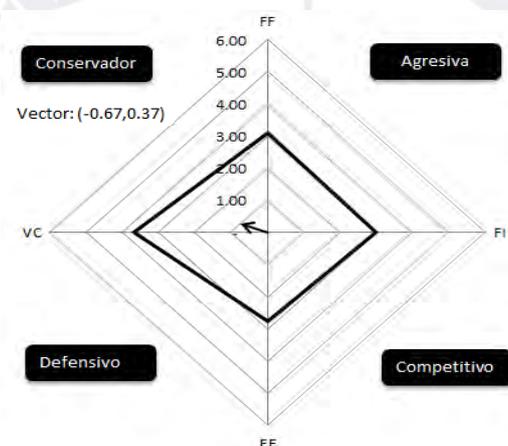


Figura 38. Gráfico de la Matriz PEYEA.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.275), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

A continuación, se muestra en la Tabla 14 los resultados de la evaluación de cada uno de los ejes.

Tabla 14

*Matriz de Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA*

| Posición estratégica externa                                | Peso  | Posición estratégica interna                           | Peso  |
|---|-------|--|-------|
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |       | Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)  |       |
| 1. Potencial de crecimiento                                 | 3     | 1. Participación en el mercado                         | 2     |
| 2. Potencial de utilidades                                  | 4     | 2. Calidad del producto                                | 3     |
| 3. Estabilidad financiera                                   | 5     | 3. Ciclo de vida del producto                          | 3     |
| 4. Conocimiento tecnológico                                 | 4     | 4. Ciclo de reemplazo del producto                     | 2     |
| 5. Utilización de recursos                                  | 1     | 5. Lealtad del consumidor                              | 2     |
| 6. Intensidad de capital                                    | 3     | 6. Utilización de la capacidad de los competidores     | 2     |
| 7. Facilidad de entrada al mercado                          | 4     | 7. Conocimiento tecnológico                            | 2     |
| 8. Productividad/utilización de la capacidad                | 2     | 8. Integración vertical                                | 3     |
| 9. Poder de negociación de los productores                  | 1     | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos       | 2     |
| Promedio =  | 3.00  | Promedio - 6 =   | -3.67 |
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)   |       | Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) |       |
| 1. Cambios tecnológicos                                     | 2     | 1. Retorno en la inversión                             | 3     |
| 2. Tasa de inflación  | 6     | 2. Apalancamiento                                      | 4     |
| 3. Variabilidad de la demanda                               | 3     | 3. Liquidez  | 4     |
| 4. Rango de precios de productos competitivos               | 2     | 4. Capital requerido versus capital disponible         | 3     |
| 5. Barreras de entrada al mercado                           | 1     | 5. Flujo de caja                                       | 3     |
| 6. Rivalidad/presión competitiva                            | 5     | 6. Facilidad de salida del mercado                     | 2     |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda                     | 2     | 7. Riesgo involucrado en el negocio                    | 4     |
| 8. Presión de los productos sustitutos                      | 5     | 8. Rotación de inventarios                             | 1     |
| Promedio - 6 =  | -2.75 | 9. Economías de escala y de experiencia                | 4     |
|   |       | Promedio =   | 3.11  |
| X = FI + VC   | -0.67 | Y = EE + FF  | 0.36  |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p.278), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue creada para formular estrategias dentro de las unidades de negocio de la organización y conocer la posición competitiva de cada una, y definir las estrategias particulares para cada una de ellas (D'Alessio, 2016).

En el Perú, solo para fines académicos se está utilizando el cuadrante de estrella, dado que tiene el control total de la industria que es el territorio nacional y del mercado que es de la población, donde las estrategias que se deben emplear son las relacionadas a penetración en el mercado (ver Figura 39).

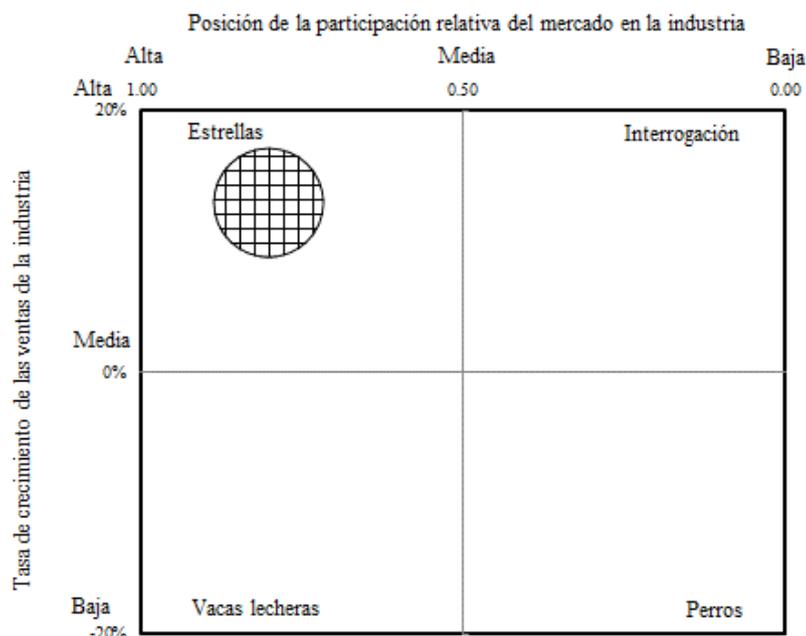


Figura 39. Gráfico de la Matriz BCG.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.289), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

El cuadrante I, signos de interrogación, indica que las necesidades de efectivos son altas, y se cuenta como poca fluidez de dinero. En este cuadrante se debe decidir si se desinvierte o se realiza alguna estrategia intensiva, es decir buscar una mejor posición competitiva a través de la reformulación o eliminación de programas sociales, evaluación permanente y periódica del impacto de los programas sociales, acompañado de la difusión de los recursos utilizados y los impactos positivos de la comunicación.

El Cuadrante II, Estrellas, indica un alto crecimiento del sector, y son las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad. Para ello se requiere inversión para mantener o consolidar la posición económica pudiéndose usar las estrategias de integración, estrategias intensivas y las aventuras conjuntas. En este sentido, existe un permanente crecimiento del mercado, debido al crecimiento demográfico, y un crecimiento sostenido de la economía; sin embargo, aún se tiene indicadores bajos en tolerancia e inclusión, por lo cual se debe incorporar un programa de integración y tolerancia impartido desde la educación básica para formar a la nueva generación con valores; asimismo,

incorporar en la malla educativa programas de innovación que fomente desarrollo, buscar la integración de las comunidades del interior del país a través de la mejora de la infraestructura vial uniendo caminos, y brindando también acceso a la información y telecomunicaciones.

El cuadrante III, Vacas Lecheras, tiene una alta aceptación del mercado, aunque de bajo crecimiento, generando gran retorno, pero requiere de una administración adecuada para mantener una sólida posición. Se recomienda las estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica; sin embargo, también es posible utilizar el desposeimiento.

Finalmente, el cuadrante IV, Perros, cuando el producto tiene una baja participación del mercado, y tiene una posición débil. En este cuadrante se recomienda estrategias de liquidación, desinversión, o reducción.

#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

La matriz Interna Externa permite graficar cada uno de los productos o unidades de la organización, que se ubican en cada una de las nueve celdas: esto es el resultado de la matriz EFE y EFI. Esta matriz fue creada inicialmente por McKinsey & Company para General Electric como una matriz de portafolio; sin embargo, es aplicable a cualquier tipo de organización (D'Alessio, 2016).

Según el MIE, nos encontramos en el cuadrante V, que corresponde a la prescripción retener y mantener, pero a través del desarrollo selectivo para mejorar. Las estrategias que se recomiendan en este cuadrante son las de penetración de mercado y desarrollo de productos, las mismas que serán claves cuando se evalúe las estrategias para su segmentación y desarrollo dentro del pilar del Tolerancia e Inclusión (ver Figura 40).

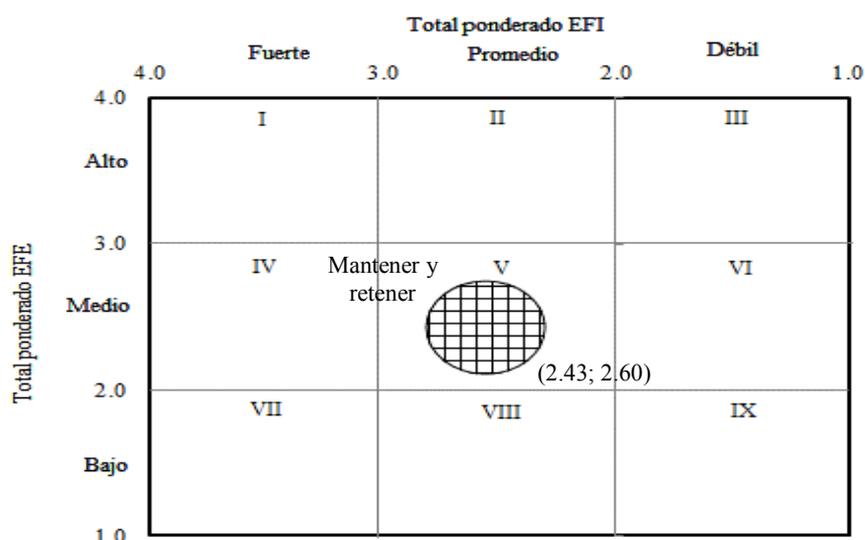


Figura 40. Matriz Interna Externa

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.295), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El fundamento de esta matriz es identificar la situación de una organización, el cual está definida en (a) el crecimiento del mercado rápido o lento, (b) posición competitiva de la empresa fuerte o débil, el cual genera cuatro cuadrantes, donde en cada una se sugiere alternativas de estrategias (D'Alessio, 2016).

En la Figura 41, para el caso de Perú, las estrategias a desarrollar se encuentran en el cuadrante II, el cual refleja el rápido crecimiento de mercado y una presencia competitiva débil, para lo cual las estrategias de desarrollo de producto, penetración de mercado, y desposeimientos, son las que más ayudan al posicionamiento y permitirán mejorar la presencia competitiva. Es decir, (a) crear el programa "Gestión del Cambio" que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción; (b) impulsar a través de los medios de comunicación físicos y digitales, los logros así como los errores incurridos en los diferentes programas y fomentar con ello confianza en el gobierno; y (c) desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC, a fin de ampliar los canales de comunicación, para prevenir desastres naturales, facilitar el acceso al aprendizaje, entre otros.

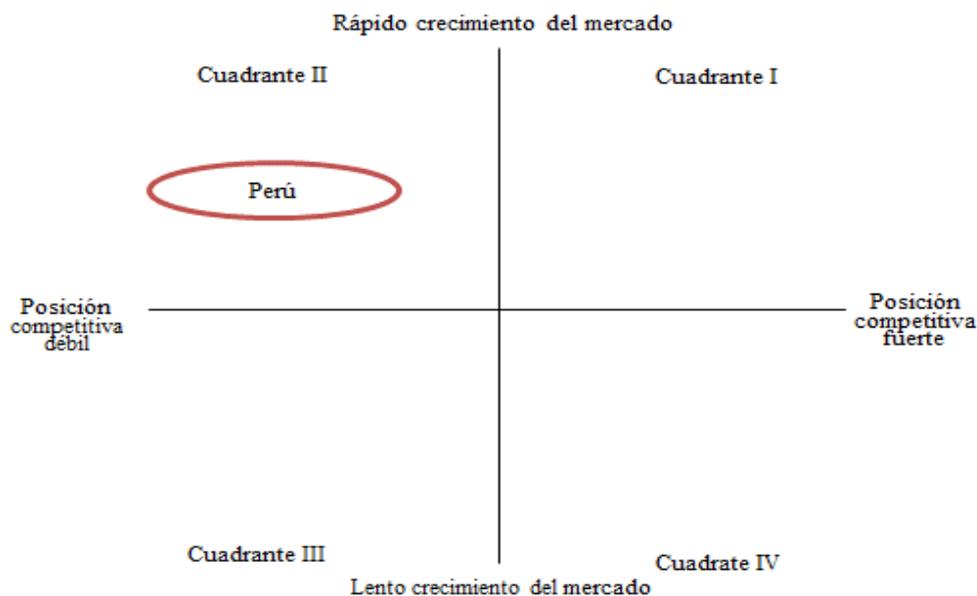


Figura 41. Matriz Interna Externa

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.297), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar y valorar cada una de las estrategias, donde se suman las repeticiones de las estrategias y se retienen las estrategias con mayor número de repeticiones o coincidencias de las matrices FODA, PEYE, BCG, IE, GE, siendo un insumo para la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (D'Alessio, 2016). El presente trabajo propone estrategias específicas asociadas a las estrategias alternativas de diversificación concéntrica, conglomerada, desarrollo de producto, penetración en el mercado y desarrollo de mercado. La valoración y detalle de cada estrategia propuesta para el siguiente Plan Estratégico se muestra en la Tabla 15, donde las estrategias que se mantienen como retenidas, están asociadas en su mayoría a penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Tabla 15

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

|     | Estrategias Específicas  | Estrategias Alternativas     | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|--|------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1 | Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas. (F1, F2 con O1)   | Penetración en el Mercado    | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| FO2 | Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen. (F1, F6 con O1, O3)  | Diversificación Concéntrica  | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| FO3 | Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad. (F4, O1 con O5)  | Desarrollo de Producto       | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| FO4 | Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas. (F1, F6 con O1, O4)  | Diversificación Conglomerada | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| FO5 | Presentar bimestralmente los cumplimientos de objetivos trazados en el Midis por cada uno de los programas sociales. (F1, F6 con O1, O3)   | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| FA1 | Impulsar a través de los medios de comunicación físicos y digitales, los logros así como los errores incurridos en los diferentes programas, con el fin de buscar la transparencia de cada uno de ellos (A1, A3 con F7, F5).   | Desarrollo de Productos      | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| FA2 | Asegurar que los presupuestos de los programas sociales se mantengan frente a cualquier tipo de crisis (A1, A2, A3 con F1, F2, F4, F6, F7).  | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| FA3 | Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional (A5, A7 con F3).   | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| FA4 | Crear el programa "Mejorar 360" que permita a las personas sugerir, denunciar, proponer, entre otras mejores formas de hacer las cosas en el Estado (A6 con F6).   | Diversificación Conglomerada | x    | x     |     |    |    | 2     |
| FA5 | Crear el plan de ingreso "Inmigrantes Fuerza Laboral" hacia los inmigrantes que desean laborar de acuerdo a sus capacidades formativas y conductuales (A4 con F2)  | Desarrollo de Mercados       | x    | x     |     | x  |    | 3     |
| DO1 | Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos. (D1, D2 con O1, O2, O3)  | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| DO2 | Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza. (D2, D5, D6 con O1, O3)   | Penetración en el Mercado    | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| DO3 | Crear el programa de "Inclusión Financiera" donde se apoye las ideas de emprendimiento de las personas. (D3 con O1, O6)  | Desarrollo de Mercado        | x    | x     |     |    |    | 2     |
| DO4 | Reducir los regímenes laborales, para fomentar el empleo formal, la integración y la productividad de los ciudadanos (D4 con O1, O3)   | Penetración en el Mercado    | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| DO5 | Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos. (D5 con O1, O2, O3) | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| DA1 | Eliminar la explotación infantil, reforzando las leyes y haciendo efectiva su aplicación (A7 con D2)   | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     |    |    | 2     |
| DA2 | Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores (A1, A3 con D1, D3).  | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |
| DA3 | Crear nuevas políticas tributarias que incentiven la formalización de las empresas (A7 con D4)   | Penetración en el Mercado    | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| DA4 | Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción. (A1, A2, A3, A4, A5 con D1, D2, D3, D6)   | Desarrollo de Productos      | x    | x     |     | x  | x  | 4     |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.299), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En el marco analítico de la formulación de estrategias, se considera como instrumento la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la cual se refleja en la Tabla 16 con los factores del entorno externo, y Tabla 17 con los factores del entorno interno, donde se evalúa objetivamente cada una de las estrategias genéricas y se seleccionan las mejores y de mayor impacto. La estrategia más atractiva se evalúa en función a los factores críticos o claves de éxito identificados en el análisis externo e interno, descritas en la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, los mismos que han sido evaluados en cada uno de las estrategias de los factores externos e internos (D'Alessio, 2016).

En la Tabla 15, se ha determinado la evaluación de las estrategias que fueron seleccionados en la matriz Decisión Estratégica (MDE), donde luego de los diferentes criterios y ponderación, se determinó las diferentes estrategias. Las estrategias seleccionadas serán luego evaluadas con los objetivos de largo plazo, para que estén relacionado con la visión del pilar de Tolerancia e Inclusión.

A continuación, se indica las estrategias seleccionadas:

FO1: Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas (F1, F2 con O1).

FO2: Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen (F1, F6 con O1, O3)

FO3: Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad (F4, O1 con O5).

FO4: Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas (F1, F6 con O1, O4).

FA3: Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional (A5, A7 con F3).

DO1: Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos (D1, D2 con O1, O2, O3).

DO2: Impulsar el Programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza (D2, D5, D6 con O1, O3).

DO5: Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en todo el curriculum de la educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, cómo afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos (D5 con O1, O2, O3).

DA2: Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres, así como programas de valores (A1, A3 con D1, D3).

DA4: Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior, que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción (A1, A2, A3, A4, A5 con D1, D2, D3, D6).

Tabla 16

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico Externo (MCPE)

| Factores determinantes de éxito   | Peso | FO1 |      | FO2 |      | FO3 |      | FO4 |      | FO5 |      | FA1 |      | FA2 |      | FA3 |      | DO1 |      | DO2 |      | DO4 |      | DO5 |      | DA2 |      | DA3 |      | DA4 |      |
|---|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
|   |      | PA  | TPA  |
| Oportunidades   |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 1 Crecimiento Económico del País, PBI.  | 0.15 | 3   | 0.45 | 4   | 0.60 | 4   | 0.60 | 4   | 0.60 | 2   | 0.30 | 1   | 0.15 | 3   | 0.45 | 3   | 0.45 | 4   | 0.60 | 2   | 0.30 | 3   | 0.45 | 4   | 0.60 | 3   | 0.45 | 3   | 0.45 | 3   | 0.45 |
| 2 Incremento de alianzas y convenios educativos extranjeros.  | 0.14 | 2   | 0.28 | 3   | 0.42 | 2   | 0.28 | 3   | 0.42 | 3   | 0.42 | 2   | 0.28 | 2   | 0.28 | 2   | 0.28 | 4   | 0.56 | 3   | 0.42 | 1   | 0.14 | 4   | 0.56 | 4   | 0.56 | 1   | 0.14 | 2   | 0.28 |
| 3 Tendencia favorable sobre prácticas de responsabilidad social a nivel global.   | 0.08 | 4   | 0.33 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 | 1   | 0.08 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 | 4   | 0.32 | 2   | 0.16 | 4   | 0.32 | 4   | 0.32 | 2   | 0.16 | 3   | 0.24 |
| 4 Crecimiento del turismo interno y externo.  | 0.08 | 4   | 0.31 | 1   | 0.08 | 1   | 0.08 | 1   | 0.08 | 1   | 0.08 | 3   | 0.24 | 2   | 0.16 | 1   | 0.08 | 4   | 0.32 | 3   | 0.24 | 2   | 0.16 | 1   | 0.08 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 | 2   | 0.16 |
| 5 Nuevo aportes en el sector salud en los tratamientos y terapias de los discapacitados para mejorar su calidad de vida.    | 0.05 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 4   | 0.20 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 2   | 0.10 | 2   | 0.10 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 |
| 6 Disponibilidad de nuevas tecnologías y redes de comunicación.   | 0.07 | 4   | 0.27 | 1   | 0.07 | 3   | 0.21 | 1   | 0.07 | 1   | 0.07 | 3   | 0.21 | 2   | 0.14 | 4   | 0.28 | 2   | 0.14 | 2   | 0.14 | 2   | 0.14 | 1   | 0.07 | 1   | 0.07 | 3   | 0.21 | 4   | 0.28 |
| Amenazas  |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 1 Existencia de grupos que promuevan la violencia social.   | 0.10 | 2   | 0.20 | 4   | 0.40 | 3   | 0.30 | 4   | 0.40 | 2   | 0.20 | 2   | 0.20 | 2   | 0.20 | 3   | 0.30 | 3   | 0.30 | 1   | 0.10 | 2   | 0.20 | 4   | 0.40 | 4   | 0.40 | 1   | 0.10 | 4   | 0.40 |
| 2 Crisis financiera Internacional que afecte la economía del país.  | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 2   | 0.12 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 3   | 0.18 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 | 1   | 0.06 |
| 3 Crecimiento de conflictos sociales generalmente en las zonas rurales entre los comuneros y las empresas privadas.         | 0.08 | 2   | 0.17 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 | 3   | 0.24 | 2   | 0.16 | 2   | 0.16 | 2   | 0.16 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 1   | 0.08 | 2   | 0.16 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 | 1   | 0.08 | 4   | 0.32 |
| 4 Ingreso Masivo de Inmigrantes que afecte a las capacidades del país como son vivienda, oferta laboral, salud entre otros. | 0.05 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 2   | 0.10 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 2   | 0.10 | 2   | 0.10 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 1   | 0.05 | 3   | 0.15 |
| 5 Existencia de desastres naturales.  | 0.03 | 1   | 0.03 | 2   | 0.06 | 2   | 0.06 | 2   | 0.06 | 1   | 0.03 | 1   | 0.03 | 1   | 0.03 | 4   | 0.12 | 1   | 0.03 | 1   | 0.03 | 1   | 0.03 | 2   | 0.06 | 1   | 0.03 | 1   | 0.03 | 1   | 0.03 |
| 6 Aumento de la crisis en la gobernabilidad de la región.   | 0.07 | 3   | 0.20 | 2   | 0.14 | 2   | 0.14 | 2   | 0.14 | 1   | 0.07 | 1   | 0.07 | 2   | 0.14 | 2   | 0.14 | 2   | 0.14 | 3   | 0.21 | 1   | 0.07 | 2   | 0.14 | 1   | 0.07 | 1   | 0.07 | 3   | 0.21 |
| 7 Crecimiento demográfico en las grandes ciudades de la región.   | 0.04 | 4   | 0.17 | 3   | 0.12 | 1   | 0.04 | 3   | 0.12 | 2   | 0.08 | 2   | 0.08 | 1   | 0.04 | 4   | 0.16 | 2   | 0.08 | 3   | 0.12 | 2   | 0.08 | 3   | 0.12 | 4   | 0.16 | 2   | 0.08 | 2   | 0.08 |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.301), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico Interno (MCPE)

| Factores determinantes de éxito  | Peso | FO1  |      | FO2  |      | FO3  |      | FO4  |      | FO5  |      | FA1  |      | FA2  |      | FA3  |      | DO1 |      | DO2 |      | DO4 |      | DO5 |      | DA2 |      | DA3 |      | DA4 |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
|  |      | PA   | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  |
| <b>Fortalezas</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 1 Políticas Económica por parte del Ministerio Economía y Finanzas (MEF) junto con el Banco Central de Reserva (BCR), confiables y transparentes para las inversiones privadas.  | 0.08 | 4    | 0.33 | 2    | 0.16 | 4    | 0.32 | 2    | 0.16 | 2    | 0.16 | 3    | 0.24 | 3    | 0.24 | 4    | 0.32 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 2   | 0.16 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 |
| 2 Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada que promueve la inversión privada en concordancia con la política monetaria del país  | 0.04 | 3    | 0.13 | 3    | 0.12 | 3    | 0.12 | 3    | 0.12 | 2    | 0.08 | 2    | 0.08 | 3    | 0.12 | 3    | 0.12 | 4   | 0.16 | 3   | 0.12 | 3   | 0.12 | 3   | 0.12 | 2   | 0.08 | 3   | 0.12 | 3   | 0.12 |
| 3 Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) cuyo objetivo es incrementar la competencia en los mercados de telecomunicaciones en el país.  | 0.05 | 2    | 0.11 | 2    | 0.10 | 2    | 0.10 | 2    | 0.10 | 2    | 0.10 | 2    | 0.10 | 1    | 0.05 | 4    | 0.20 | 3   | 0.15 | 3   | 0.15 | 1   | 0.05 | 2   | 0.10 | 2   | 0.10 | 1   | 0.05 | 3   | 0.15 |
| 4 Diversidad de programas sociales, en su mayoría enfocados en la infancia temprana, liderando la región a través de CUNA MAS  | 0.11 | 2    | 0.22 | 4    | 0.44 | 4    | 0.44 | 4    | 0.44 | 3    | 0.33 | 3    | 0.33 | 1    | 0.11 | 3    | 0.33 | 3   | 0.33 | 3   | 0.33 | 1   | 0.11 | 4   | 0.44 | 3   | 0.33 | 1   | 0.11 | 3   | 0.33 |
| 5 Existencia del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Cultura que formulan, ejecutan y establecen estrategias en Políticas de inclusión social, buscar la igualdad de oportunidades, y promoción cultural y étnica de manera inclusiva y accesible.              | 0.08 | 3    | 0.24 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 | 3    | 0.24 | 2    | 0.16 | 4    | 0.32 | 4   | 0.32 | 3   | 0.24 | 2   | 0.16 | 4   | 0.32 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 4   | 0.32 |
| 6 Contar con un Plan Estratégico Multi Sectorial centralizado en el Ceplan con objetivos de promoción de Responsabilidad Social Empresarial.   | 0.06 | 4    | 0.25 | 4    | 0.24 | 4    | 0.24 | 4    | 0.24 | 3    | 0.18 | 3    | 0.18 | 4    | 0.24 | 3    | 0.18 | 4   | 0.24 | 3   | 0.18 | 3   | 0.18 | 4   | 0.24 | 3   | 0.18 | 3   | 0.18 | 4   | 0.24 |
| 7 Perú ocupa el primer lugar en el índice de Prácticas Regulatorias para la inclusión financiera.  | 0.06 | 3    | 0.18 | 2    | 0.12 | 3    | 0.18 | 4    | 0.24 | 2    | 0.12 | 2    | 0.12 | 2    | 0.12 | 3    | 0.18 | 1   | 0.06 | 3   | 0.18 | 3   | 0.18 | 2   | 0.12 | 1   | 0.06 | 4   | 0.24 | 3   | 0.18 |
| <b>Debilidades</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
| 1 Políticas ineficaces en el Ministerio de Educación para promover la integración de los estudiantes independientemente de su sexo, origen, lengua o religión.   | 0.08 | 1    | 0.08 | 3    | 0.24 | 3    | 0.24 | 3    | 0.24 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 2    | 0.16 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 1   | 0.08 | 3   | 0.24 | 3   | 0.24 | 1   | 0.08 | 3   | 0.24 |
| 2 Negligencia en la supervisión de los gobiernos regionales principalmente en zonas rurales que evite el trabajo infantil y la deserción escolar. En el Perú existe una alta tasa de explotación infantil en la zona rural en niños de 7-13 años con 67.5%, focalizado en las regiones de Huancavelica y Puno. | 0.09 | 3    | 0.26 | 1    | 0.09 | 2    | 0.18 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 3   | 0.27 | 3   | 0.27 | 2   | 0.18 | 1   | 0.09 | 3   | 0.27 | 1   | 0.09 | 1   | 0.09 |
| 3 Pobres procesos y políticas que promuevan la investigación, innovación y trabajo en equipo.  | 0.08 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 | 2    | 0.16 | 1    | 0.08 | 1   | 0.08 | 3   | 0.24 | 1   | 0.08 | 1   | 0.08 | 2   | 0.16 | 1   | 0.08 | 4   | 0.32 |
| 4 La informalidad, el aumento de regímenes laborales, el bajo sueldo mínimo vital, y la poca fiscalización; Perú el séptimo más bajo de la región, fomentan la desigualdad económica entre las personas.   | 0.09 | 2    | 0.18 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 1    | 0.09 | 2    | 0.18 | 1    | 0.09 | 1   | 0.09 | 2   | 0.18 | 4   | 0.36 | 1   | 0.09 | 2   | 0.18 | 3   | 0.27 | 2   | 0.18 |
| 5 Ineficacia en los procesos frente a la violencia de la mujer y ausencia de planes preventivos para la protección contra la mujer. Perú ocupa el tercer lugar con mayor tasa de Femicidio en América Latina.  | 0.11 | 1    | 0.10 | 4    | 0.44 | 1    | 0.11 | 4    | 0.44 | 1    | 0.11 | 1    | 0.11 | 1    | 0.11 | 2    | 0.22 | 2   | 0.22 | 2   | 0.22 | 2   | 0.22 | 4   | 0.44 | 3   | 0.33 | 2   | 0.22 | 3   | 0.33 |
| 6 Ausencia de fiscalización y debilidad institucional en los gobiernos regionales. Modelo de descentralización desfasado e incompetente.   | 0.07 | 3    | 0.21 | 1    | 0.07 | 2    | 0.14 | 1    | 0.07 | 4    | 0.28 | 3    | 0.21 | 1    | 0.07 | 3    | 0.21 | 3   | 0.21 | 3   | 0.21 | 3   | 0.21 | 1   | 0.07 | 3   | 0.21 | 3   | 0.21 | 3   | 0.21 |
| Total  | 2.00 | 5.04 | 5.04 | 5.20 | 5.24 | 3.72 | 3.82 | 3.85 | 5.00 | 5.60 | 5.02 | 3.89 | 5.34 | 5.45 | 3.93 | 5.74 |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.301), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt, al igual que el MCPE, forma parte de la fase tres donde las estrategias retenidas en el MCPE tienen dos filtros adicionales: la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética. El MR evalúa la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja (D'Alessio, 2016). En la Tabla 18 se muestra las estrategias que cumplen con los filtros.

Tabla 18

### Matriz de Rumelt (MR)

| Estrategias   | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Acepta |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|--------|
| FO1 Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| FO2 Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen.   | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| FO3 Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad.   | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| FO4 Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas.   | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| FA3 Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| DO1 Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos.   | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| DO2 Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| DO5 Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos. | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| DA2 Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores.   | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |
| DA4 Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí     |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.305), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

En este punto, se valida y verifica que cada una de las estrategias seleccionadas no violen los derechos y la justicia, y que sean útiles para los resultados estratégicos. Se muestra en la Tabla 19 las estrategias que fueron aceptadas luego de las auditorías de éticas como: derechos, justicia y utilitarismo.

Tabla 19

## Matriz de Ética (ME)

| Estrategias   | Derechos                        |                                      |  |                                       |   |   |   | Justicia                   |                              |                        | Utilitarismo                    |                               | SE ACEPTA |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------|
|   | Impacto en el derecho a la Vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho de Libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho de Libre conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto en la distribución | Equidad en la administración | Normas de Compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios Estratégicos empleados |           |
| FO1 Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas.  | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| FO2 Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen.   | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| FO3 Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad.   | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| FO4 Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas.   | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| FA3 Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional.  | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| DO1 Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos.   | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| DO2 Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza.  | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| DO5 Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores.   | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| DA2 Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos. | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |
| DA4 Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción.  | P                               | N                                    | P  | P                                     | P   | P   | N                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | SI        |

Nota. Derechos: (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia: (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo: (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.306), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Dentro de esta Matriz se muestra las estrategias retenidas y pasan a ser conocidas como estrategias primarias; y las no retenidas se denominan estrategias de contingencia (D'Alessio, 2016). En la Tabla 20 se muestran las diez estrategias que fueron retenidas y las que pasan a ser de contingencia, que podrían implementarse en caso alguna estrategia principal presente dificultad durante su implementación.

Tabla 20

### Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

| N°                          | Estrategias retenidas   |
|-----------------------------|---|
| 1                           | FO1 Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas.  |
| 2                           | FO2 Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen.   |
| 3                           | FO3 Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad.   |
| 4                           | FO4 Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas.   |
| 5                           | FA3 Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional.  |
| 6                           | DO1 Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos.   |
| 7                           | DO2 Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza.  |
| 8                           | DO5 Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores.   |
| 9                           | DA2 Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda curricula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos. |
| 10                          | DA4 Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción.  |
| Estrategias de Contingencia |   |
| Primer Grupo                |   |
| 11                          | FO5 Presentar bimestralmente los cumplimientos de objetivos trazados en el Midis por cada uno de los programas sociales (F1,F6 con O1, O3).   |
| 12                          | DA3 Crear nuevas políticas tributarias que incentiven la formalización de las empresas (A7 con D4).   |
| 13                          | FA1 Impulsar a través de los medios de comunicación físicos y digitales, los logros así como los errores incurridos en los diferentes programas, con el fin de buscar la transparencia de cada uno de ellos (A1, A3 con F7, F5).  |
| 14                          | FA2 Asegurar que los presupuestos de los programas sociales se mantengan frente a cualquier tipo de crisis (A1, A2, A3 con F1, F2, F4, F6, F7).   |
| Segundo Grupo               |   |
| 15                          | FA4 Crear el programa "Mejorar 360" que permita a las personas sugerir denunciar, proponer, entre otros mejores formas cosas de hacer las cosas en el Estado (A6 con F6).   |
| 16                          | FA5 Crear el plan de ingreso "Inmigrantes Fuerza Laboral" hacia los inmigrantes que desean laborar de acuerdo a sus capacidades formativas y conductuales (A4 con F2)   |
| 17                          | DO3 Crear el programa de "Inclusión Financiera" donde se apoye las ideas de emprendimiento de las personas. (D3 con O1, O6).  |
| 18                          | DA1 Eliminar la explotación infantil, reforzando las leyes y haciendo efectiva su aplicación (A7 con D2).   |
| 19                          | FA4 Crear el programa "Mejorar 360" que permita a las personas sugerir denunciar, proponer, entre otras mejores formas cosas de hacer las cosas en el Estado (A6 con F6).   |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.309), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Luego de definir las estrategias primarias, el siguiente paso es verificar que cada una de las estrategias retenidas de los análisis previos se encuentren alineados con los Objetivos de Largo Plazo, de manera que contribuyan a alcanzar la situación futura deseada; en caso se tenga una estrategia que no permita alcanzar los objetivos de largo plazo, pasan a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2016). En la Tabla 21 se muestra que las estrategias retenidas se encuentran en función a los objetivos de largo plazo, fundamental para el éxito de la estrategia; particularmente en este caso no hay ninguna que pasaría ser una estrategia de contingencia.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

En esta matriz se confronta las estrategias retenidas y la posibilidad de hacerle frente a los competidores si los hubiera, realizando un análisis cuidadoso de estas posibilidades favorece a una adecuada implementación de las estrategias; por lo cual es imprescindible e importante para la planificación estratégica (D'Alessio, 2016). Un análisis minucioso de estas ayuda a una mejor implementación de estrategias y hacer frente a las diferentes reacciones de los competidores.

Los posibles competidores en América Latina relacionados con Tolerancia e Inclusión son los países de Uruguay, Argentina, Chile y Brasil, quienes lideran el ranking en los últimos tres años del Índice de tolerancia e inclusión del Indicador de Progreso Social (SPI, 2017). En este sentido, se ha tomado como referencia a tres de estos países y sus posibles acciones frente a las estrategias propuestas en el presente Plan Estratégico, el cual se detalla en la Tabla 22.

Tabla 21

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

|   |   | Visión   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|---|--|
| Para el año 2025, el Perú será reconocido por ofrecer igualdad de oportunidades, sin discriminación hacia las minorías étnicas, inmigrantes y discapacitados; que además busca poner fin a la violencia contra la mujer, con la finalidad de posicionar al Perú entre los tres primeros países en América Latina y el Caribe en el pilar de Tolerancia e Inclusión del Índice de Progreso Social. |   | OLP1   | OLP2  | OLP3   | OLP4  | OLP5   |
| Intereses Organizacionales  |   | OLP1   | OLP2  | OLP3   | OLP4  | OLP5   |
| 1   | Protección hacia la mujer para disminuir la violencia.  | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de mujeres que han sufrido violencia familiar, alcanzando el valor de 57.0. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 72.4. | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su color de piel en un 50% alcanzando el valor de 0.8. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social el indicador fue de 1.57. | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su lugar de nacimiento en un 25%, alcanzando el valor de 1.1. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 1.45 | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por tener alguna discapacidad en un 50%, alcanzando el valor de 0.17. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 0.35. | En el año 2025, se incrementará en un 20% el presupuesto del Midis y MIMP para la implementación de los programas de tolerancia e inclusión, alcanzando 5.85 billones de soles, con seguimiento semestral, y con ello incrementar en un 15% el índice del progreso social en inclusión y tolerancia, alcanzando el valor de 62.0. En el año 2016 según Midis y MIMP sus presupuestos sumaron 4.73 billones de soles, y el índice de progreso social en inclusión y tolerancia fue de 54. |
| 2   | Reducir la informalidad   |  |   |  |   |  |
| 3   | Estado descentralizado, con fortalecimiento institucional en lo social y económico para generar oportunidades.  |  |   |  |   |  |
| 4   | Reducir la pobreza y la pobreza extrema en las zonas rurales.   |  |   |  |   |  |
| 5   | Aumentar los servicios públicos y el acceso a ellos.  |  |   |  |   |  |
| 6   | La identificación del ciudadano consigo mismo y hacia sus pares, valorando y respetando la cultura como una sociedad inclusiva.   |  |   |  |   |  |
| Estrategias   |   | OLP1   | OLP2  | OLP3   | OLP4  | OLP5   |
| FO1   | Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas. (F1,F2 con O1)   |  | x   |  | x   |  |
| FO2   | Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen (F1, F6 con O1, O3).   | x  | x   | x  |   |  |
| FO3   | Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad (F4, O1 con O5).   |  | x   |  | x   | x  |
| FO4   | Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas (F1, F6 con O1, O4).   |  | x   | x  |   |  |
| FA3   | Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional (A5, A7 con F3).  |  | x   | x  | x   |  |
| DO1   | Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos (D1, D2 con O1, O2, O3).   | x  | x   | x  | x   | x  |
| DO2   | Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza (D2, D5, D6 con O1, O3).  | x  | x   |  |   |  |
| DO5   | Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores (A1, A3 con D1, D3).   | x  | x   | x  | x   | x  |
| DA2   | Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos (D5 con O1, O2, O3). | x  | x   |  |   |  |
| DA4   | Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción (A1, A2, A3, A4, A5 con D1, D2, D3, D6).  | x  | x   | x  | x   | x  |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.310), por F. A. D'Alessio. 2016. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 22

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores*

| Estrategias Retenidas   | Posibilidades de los competidores |                     |                     |
|---|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
|   | Argentina                         | Chile               | Brasil              |
| Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas.  | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |
| Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen.   | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |
| Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad.   | Indiferente                       | Indiferente         | Indiferente         |
| Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas.   | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |
| Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional.  | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |
| Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos.   | Indiferente                       | Indiferente         | Indiferente         |
| Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza.  | Indiferente                       | Indiferente         | Indiferente         |
| Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores.   | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |
| Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos. | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |
| Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción.  | Replicar estrategia               | Replicar estrategia | Replicar estrategia |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.443), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### 6.13. Conclusiones

A través de las matrices, se obtienen diferentes estrategias que podrán mejorar el pilar de Inclusión y Tolerancia, que en su mayoría son de nuevos desarrollos de productos y de penetración en el mercado. Asimismo, las estrategias que contribuyen a desarrollar el pilar de Inclusión y Tolerancia están basados en nuevos programas, así como también en la mejora de programas que se tienen que realizar para cumplir con los objetivos. Sin embargo, a través de las matrices, junto con los objetivos de largo plazo y la visión, permiten dimensionar el alcance y los beneficios que se pueden alcanzar si se implementa cada una de ellas. Además, se requiere fundamentalmente responsabilidad y compromiso para que pueda tener los resultados esperados.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se definirá el camino más adecuado para alcanzar la visión establecida, dado que un planeamiento exitoso por sí solo no asegura una implementación exitosa, en este sentido que la transición entre la formulación e implementación es la puesta en marcha del proceso estratégico (D'Alessio, 2016). Asimismo, se deben establecer los objetivos a corto plazo que permita guiar y monitorear el avance hacia la situación futura deseada.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de Corto Plazo (OCP) son los que apoyan la consecución de los objetivos de largo plazo (OLP) para el cumplimiento de la visión, donde a través de acciones, medibles, realistas y retadoras, se podrá alcanzar con los objetivos del pilar de Tolerancia e Inclusión (ver Tabla 23).

OLP 1 En el año 2025, se reducirá el porcentaje de mujeres que han sufrido violencia familiar, alcanzando el valor de 57.0. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 72.4.

OCP 1.1 En el 2019, implementar un sistema compartido entre el ministerio de salud y la policía nacional que identifique como mínimo al 80% de mujeres víctimas de violencia en los centros de salud y actúen efectivamente con la denuncia policial. En el 2016, según el Programa Nacional contra la violencia familiar y sexual (PNCVFS) se obtuvieron 124 feminicidio, 258 tentativas de feminicidio y 60,589 casos de violencia familiar y sexual en los CEM, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 6%.

OCP 1.2 En el 2020, aumentar en más del 50% el presupuesto para PNCVFS a 150 millones, con la finalidad de que el CEM pueda cubrir los casos de la violencia contra la mujer en un 50% adicional. En el año 2016, según MIMP el presupuesto del

PNCVFS fue 90 millones de soles, con lo que se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 4%.

OCP 1.3 En el 2021, fortalecer la igualdad de género en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con la intención de reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.

OCP 1.4 En el 2022, aumentar el presupuesto en 25% para el programa Juntos a 1.25 billones de soles con la finalidad de cubrir un 30% más de atenciones y seguimiento a las mujeres que han sido víctimas de violencia familiar. En el año 2016, según Midis el presupuesto del programa Juntos fue de un billón de soles, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.

OLP 2 En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su color de piel en un 50% alcanzando el valor de 0.8. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social el indicador fue de 1.57.

OCP 2.1 En el 2019, incrementar las mesas de diálogo en un 50% y mejorar las políticas, para la gestión de conflictos de las comunidades étnicas, que permita analizar sus demandas y atender sus necesidades a través del Midis, con lo que se busca reducir la discriminación de minorías étnicas en un 10%.

OCP 2.2 En el 2020, fomentar la integración y revitalización de la identidad étnica y cultural de los pueblos indígenas del país, a través de cursos de identidad en las escuelas de educación básica, con la finalidad de reducir el índice de discriminación a las minorías étnicas en un 10%.

OCP 2.3 En el 2021, impulsar conjuntamente con las comunidades étnicas, el turismo vivencial que permita a un 5% de la población de Lima, conocer y apreciar las costumbres y la realidad de dichas comunidades, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.

OCP 2.4 En el 2023, cerrar la brecha de infraestructura en carreteras estimada en US \$32,000 millones en el plan nacional de Infraestructura, que permita interconectar al 80% de las comunidades étnicas con las ciudades importantes del país, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.

OLP 3 En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su lugar de nacimiento en un 25%, alcanzando el valor de 1.1. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 1.45.

OCP 3.1 En el 2021, fomentar la multiculturalidad entre los países, sobre todo en los países de Latinoamérica y el Caribe en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con lo que se busca reducir el índice de discriminación hacia los inmigrantes en 15%.

OCP 3.2 En el 2023, crear políticas para el control y verificación del ingreso del 90% de los inmigrantes que desean laborar en el país, con lo que se busca reducir el índice de la discriminación hacia los inmigrantes en 10%.

OLP 4 En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por tener alguna discapacidad en un 50%, alcanzando el valor de 0.17. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 0.35.

OCP 4.1 En el 2020, aumentar a 70% el registro de certificación de personas discapacitadas para que puedan reclamar sus derechos preferenciales. En el año 2016, según la Encuesta Nacional Especializada en Discapacidad solo el 7% de discapacitados, es decir 112,000 personas, cuentan con un certificado de discapacidad, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.

OCP 4.2 En el 2020, fiscalizar al 90% de las empresas a través de la SUNAFIL, para que se cumplan las leyes contra los discapacitados, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.

OCP 4.3 En el 2021, implementar cursos de capacitación en convenio con el 70% de institutos y universidades nacionales, dirigidas para discapacitados con la finalidad de fortalecer sus habilidades, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.

OCP 4.4 En el 2023, incrementar la tasa mínima de contratación de los discapacitados del 3% al 5%, aplicable para empresas privadas que tengan más de 50 personas, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.

OLP 5 En el año 2025, se incrementará en un 20% el presupuesto del Midis y MIMP para la implementación de los programas de tolerancia e inclusión, alcanzando 5.85 billones de soles, con seguimiento semestral, y con ello incrementar en un 15% el índice del progreso social en inclusión y tolerancia, alcanzando el valor de 62.0. En el año 2016 según Midis y MIMP sus presupuestos sumaron 4.73 billones de soles, y el índice de progreso social en inclusión y tolerancia fue de 54.

OCP 5.1 En el 2021, implementar los programas en inclusión y tolerancia como: Mejorar 360, Inmigrantes fuerza laboral, con un presupuesto de 100 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 5%.

OCP 5.2 En el 2024, culminar con la implementación y mejora de los programas en inclusión y tolerancia como: Identidad Nacional, Integración y Tolerancia, Gestión del Cambio entre otros programas, con un presupuesto de 1,022 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 10%.

Tabla 23

*Matriz de Objetivos de Largo Plazo vs Objetivos de Corto Plazo*

|        |   |
|--------|---|
| OLP1   | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de mujeres que han sufrido violencia familiar, alcanzando el valor de 57.0. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 72.4.  |
| OCP1.1 | En el 2019, implementar un sistema compartido entre el ministerio de salud y la policía nacional que identifique como mínimo al 80% de mujeres víctimas de violencia en los centros de salud y actúen efectivamente con la denuncia policial. En el 2016, según el Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) se obtuvieron 124 feminicidio, 258 tentativas de feminicidio y 60,589 casos de violencia familiar y sexual en los CEM, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 6%. |
| OCP1.2 | En el 2020, aumentar en más del 50% el presupuesto para PNCVFS a 150 millones, con la finalidad de que el CEM pueda cubrir los casos de la violencia contra la mujer en un 50% adicional. En el año 2016, según MIMP el presupuesto del PNCVFS fue 90 millones de soles, con lo que se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 4%.   |
| OCP1.3 | En el 2021, fortalecer la igualdad de género en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con la intención de reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.   |
| OCP1.4 | En el 2022, aumentar el presupuesto en 25% para el programa Juntos a 1.25 billones de soles con la finalidad de cubrir un 30% más de atenciones y seguimiento a las mujeres que han sido víctimas de violencia familiar. En el año 2016, según Midis el presupuesto del programa Juntos fue de un billón de soles, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.   |
| OLP2   | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su color de piel en un 50% alcanzando el valor de 0.8. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social el indicador fue de 1.57.   |
| OCP2.1 | En el 2019, incrementar las mesas de diálogo en un 50% y mejorar las políticas, para la gestión de conflictos de las comunidades étnicas, que permita analizar sus demandas y atender sus necesidades a través del Midis, con lo que se busca reducir la discriminación de minorías étnicas en un 10%.  |
| OCP2.2 | En el 2020, fomentar la integración y revitalización de la identidad étnica y cultural de los pueblos indígenas del país, a través de cursos de identidad en las escuelas de educación básica, con la finalidad de reducir el índice de discriminación a las minorías étnicas en un 10%.  |
| OCP2.3 | En el 2021, impulsar conjuntamente con las comunidades étnicas, el turismo vivencial que permita a un 5% de la población de Lima, conocer y apreciar las costumbres y la realidad de dichas comunidades, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.  |
| OCP2.4 | En el 2023, cerrar la brecha de infraestructura en carreteras estimada en US \$32,000 millones en el plan nacional de Infraestructura, que permita interconectar al 80% de las comunidades étnicas con las ciudades importantes del país, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.   |
| OLP3   | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su lugar de nacimiento en un 25%, alcanzando el valor de 1.1. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 1.45.   |
| OCP3.1 | En el 2021, fomentar la multiculturalidad entre los países, sobre todo en los países de Latinoamérica y el Caribe en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con lo que se busca reducir el índice de discriminación hacia los inmigrantes en 15%.   |
| OCP3.2 | En el 2023, crear políticas para el control y verificación del ingreso de por lo menos el 90% de los inmigrantes que desean laborar en el país, con lo que se busca reducir el índice de la discriminación hacia los inmigrantes en 10%.  |
| OLP4   | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por tener alguna discapacidad en un 50%, alcanzando el valor de 0.17. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 0.35.   |
| OCP4.1 | En el 2020, aumentar a 70% el registro de certificación de personas discapacitadas para que puedan reclamar sus derechos preferenciales. En el año 2016, según la Encuesta Nacional Especializada en Discapacidad solo el 7% de discapacitados, es decir 112,000 personas, cuentan con un certificado de discapacidad, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.  |
| OCP4.2 | En el 2020, fiscalizar al 90% de las empresas a través de la SUNAFIL, para que se cumplan las leyes contra los discapacitados, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.  |
| OCP4.3 | En el 2021, implementar cursos de capacitación en convenio con el 70% de institutos y universidades nacionales, dirigidas para discapacitados con la finalidad de fortalecer sus habilidades, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.   |
| OCP4.4 | En el 2023, incrementar la tasa mínima de contratación de los discapacitados del 3% al 5%, aplicable para empresas privadas que tengan más de 50 personas, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.  |
| OLP5   | En el año 2025, se incrementará en un 20% el presupuesto del Midis y MIMP para la implementación de los programas de tolerancia e inclusión, alcanzando 5.85 billones de soles, con seguimiento semestral, y con ello incrementar en un 15% el índice del progreso social en inclusión y tolerancia, alcanzando el valor de 62.0. En el año 2016 según Midis y MIMP sus presupuestos sumaron 4.73 billones de soles, y el índice de progreso social en inclusión y tolerancia fue de 54.  |
| OCP5.1 | En el 2021, implementar los programas en inclusión y tolerancia como: Mejorar 360, Inmigrantes fuerza laboral, con un presupuesto de 100 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 5%.  |
| OCP5.2 | En el 2024, culminar con la implementación y mejora de los programas en inclusión y tolerancia como: Identidad Nacional, Integración y Tolerancia, Gestión del Cambio entre otros programas, con un presupuesto de 1,022 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 10%.   |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.495), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2016) los OCP deben tener recursos asignados que aseguren la implementación exitosa del plan estratégico. Una de las herramientas utilizadas es las 7M. Para cumplir los Objetivos a Corto Plazo se deben designar los recursos claves: recursos financieros, humanos y tecnológicos, comprometiendo presupuesto y perfiles requeridos (tal como se muestra en la Tabla 25).

1. Materiales. El presupuesto será obtenido escalonadamente a través del presupuesto anual de las carteras del Estado (una proyección se muestra en la Tabla 24). Se estima que los montos principalmente serán obtenidos de los ministerios como el Midis, Minedu y MIMP.

2. Mano de Obra. El recurso humano es el factor clave para la implementación y éxito de los planes descritos. Se requerirá personal especializado en gestión de inclusión y tolerancia, profesionales de las carreras de sociología, psicología, administración y marketing.

3. Maquinaria. El Midis, Minedu, MIMP entre otros y organismos autónomos del estado, son los principales instrumentos ejecutores.

4. Métodos. Son el Plan Estratégico, ya que recopila todo el análisis del entorno interno y externo, identificando oportunidades de mejora, y definiendo las estrategias a seguir, así como la visión y misión del plan a implementar.

5. Mentalidad. A través de una cultura organizacional, para que se implemente el plan estratégico como se muestra en el gráfico 42.

6. Medio Ambiente. Es el entorno donde se desarrollará el plan, de tal manera que se asegure una implementación limpia, respetando las condiciones laborales y el clima organizacional, generando motivación y confianza entre los *stakeholders*.

7. Moneda. El presupuesto de Inversión, el Gasto Público y la Balanza Comercial de la producción de Bienes y Servicios (PBI) como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

*Financiamiento Propuesto para la Cobertura de los OCP*

| Objetivos de Corto Plazo                                | Soles<br>(millones) | Mídis                    |       | Minedu |       | MIMP |       | Mincetur |       | MVCS |       | RREE |       | MTPE |       | MINEM |       |
|---|---------------------|--------------------------|-------|--------|-------|------|-------|----------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|
|   |                     | %                        | Monto | %      | Monto | %    | Monto | %        | Monto | %    | Monto | %    | Monto | %    | Monto | %     | Monto |
|   |                     | Integración y Tolerancia | 115   | 50%    | 58    | 50%  | 58    | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Juntos  | 250                 | 100%                     | 250   |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Sistema Compartido                                      | 90                  |                          | 0     |        | 0     | 100% | 90    |          | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Programa Nacional Violencia contra la mujer<br>(PNCVFS) | 60                  |                          | 0     |        | 0     | 100% | 60    |          | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Identidad Nacional                                      | 70                  | 35%                      | 25    | 35%    | 25    | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 30%   | 21   | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Mesas de diálogos                                       | 25                  |                          | 0     |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 100%  | 25    | 0     |
| Turismo Vivencial                                       | 50                  | 50%                      | 25    |        | 0     | 0    | 50%   | 25       |       | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Brecha de Infraestructura                               | 112                 |                          | 0     |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 100%  | 112  | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Integración y Tolerancia                                | 83                  | 50%                      | 42    | 50%    | 42    | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Políticas de control y verificación                     | 10                  |                          | 0     |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 100%  | 10   | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Cursos para discapacitados                              | 7                   | 20%                      | 1     | 80%    | 6     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Contratación de discapacitados                          | 20                  |                          | 0     |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 100%  | 20   | 0     | 0     | 0     |
| Fiscalización a favor de los discapacitados             | 20                  |                          | 0     |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 100%  | 20   | 0     | 0     | 0     |
| Aumentar la certificación de los discapacitados         | 30                  |                          | 0     |        | 0     | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 100%  | 30   | 0     | 0     | 0     |
| Gestión del Cambio                                      | 100                 |                          | 0     | 100%   | 100   | 0    | 0     | 0        | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     |
| Inmigrantes fuerza laboral                              | 20                  |                          | 0     |        | 0     | 0    | 100%  | 20       |       | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 100%  | 20    | 0     |
| Mejorar 360   | 60                  | 25%                      | 15    | 25%    | 15    | 25%  | 15    |          | 0     | 0    | 0     | 0    | 25%   | 15   |       | 0     | 0     |
|   | 1,122               |                          | 400   |        | 129   |      | 150   |          | 25    |      | 112   |      | 31    |      | 70    |       | 25    |

Tabla 25

## Recursos Asignados para los OCP

| N° OCP  | OCP   | Financieros   | Humanos  | Tecnológicos  |
|---------|---|---|--|---|
| OCP 1.1 | En el 2019, implementar un sistema compartido entre el ministerio de salud y la policía nacional que identifique como mínimo al 80% de mujeres víctimas de violencia en los centros de salud y actúen efectivamente con la denuncia policial. En el 2016, según el Programa Nacional contra la violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) se obtuvieron 124 feminicidio, 258 tentativas de feminicidio y 60,589 casos de violencia familiar y sexual en los CEM, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 6%. | El MIMP asignará 90 millones para la implementación del sistema compartido para la efectividad de las denuncias.  | Contratar Ingenieros de Sistemas y Administrativos con experiencia en el sector de salud y de las fuerzas policiales.  | Implementación de un sistema de gestión compartido entre dos entidades    |
| OCP 1.2 | En el 2020, aumentar en más del 50% el presupuesto para PNCVFS a 150 millones, con la finalidad de que el CEM pueda cubrir los casos de la violencia contra la mujer en un 50% adicional. En el año 2016, según MIMP el presupuesto del PNCVFS fue 90 millones de soles, con lo que se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 4%.   | Aumentar en 60 millones el presupuesto de PNCVFS para que las atenciones por el CEM se incrementen y puedan reducir la violencia contra la mujer.                               | Contratar Sociólogos y Psicólogos quienes cubrirán las atenciones de la CEM.   |   |
| OCP 1.3 | En el 2021, fortalecer la igualdad de género en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con la intención de reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.   | El Midis y Minedu deben impulsar el nuevo programa. El presupuesto debe ser aproximadamente 115 millones.   | Contratar Sociólogos y Psicólogos quienes dictarán los cursos de Integración y Tolerancias                             | Implementación de un portal para el curso                                 |
| OCP 1.4 | En el 2022, aumentar el presupuesto en 25% para el programa Juntos a 1.25 billones de soles con la finalidad de cubrir un 30% más de atenciones y seguimiento a las mujeres que han sido víctimas de violencia familiar. En el año 2016, según Midis el presupuesto del programa Juntos fue de un billón de soles, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.   | El Midis impulsará el nuevo programa. El presupuesto debe ser el 250 millones de soles.   | Contratar Sociólogos y Psicólogos quienes impulsaran el programa Juntos.   |   |
| OCP 2.1 | En el 2019, incrementar las mesas de diálogo en un 50% y mejorar las políticas, para la gestión de conflictos de las comunidades étnicas, que permita analizar sus demandas y atender sus necesidades a través del Midis, con lo que se busca reducir la discriminación de minorías étnicas en un 10%.  | El Midis debe asignar un aproximado de 25 millones para incrementar las mesas de diálogo.   | Contratar expertos sociólogos para poder gestionar y liderar las mesas de diálogos con las comunidades.                |   |
| OCP 2.2 | En el 2020, fomentar la integración y revitalización de la identidad étnica y cultural de los pueblos indígenas del país, a través de cursos de identidad en las escuelas de educación básica, con la finalidad de reducir el índice de discriminación a las minorías étnicas en un 10%.  | El Midis y Minedu deben impulsar el nuevo programa. El presupuesto debe ser aproximadamente 70 millones.  | Contratar Sociólogos e Historiadores quienes dictarán los cursos de Identidad Nacional                                 | Implementación de un portal para el curso                                 |
| OCP 2.3 | En el 2021, impulsar conjuntamente con las comunidades étnicas, el turismo vivencial que permita a un 5% de la población de Lima, conocer y apreciar las costumbres y la realidad de dichas comunidades, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.  | El Midis y Mincetur asignarán 50 millones aproximadamente para el desarrollo del turismo vivencial en el Perú.  | Contratar profesionales de turismo que cuenten con experiencia en la implementación de proyectos de turismo vivencial. | Implementación de un portal para promover el turismo vivencial.           |
| OCP 2.4 | En el 2023, cerrar la brecha de infraestructura en carreteras estimada en US \$32,000 millones en el plan nacional de Infraestructura, que permita interconectar al 80% de las comunidades étnicas con las ciudades importantes del país, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.   | Asignar \$32,000 millones al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para cerrar la brecha de infraestructura hacia las comunidades étnicas.                         | Contrato de personal de Ingeniería Civil, Administradores e Ingenieros Industriales.                                   |   |
| OCP 3.1 | En el 2021, fomentar la multiculturalidad entre los países, sobre todo en los países de Latinoamérica y el Caribe en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con lo que se busca reducir el índice de discriminación hacia los inmigrantes en 15%.   | El Midis y Minedu deben impulsar el nuevo programa. El presupuesto debe ser aproximadamente 83 millones.  | Contratar Sociólogos y Psicólogos quienes dictarán los cursos de Integración y Tolerancias                             | Implementación de un portal para el curso                                 |
| OCP 3.2 | En el 2023, crear políticas para el control y verificación del ingreso de por lo menos el 90% de los inmigrantes que desean laborar en el país, con lo que se busca reducir el índice de la discriminación hacia los inmigrantes en 10%.  | El Ministerio de Relaciones Exteriores asignará 10 millones adicionales a los que cuenta la APCI para la implementación de regímenes  | Contrato de sociólogos con experiencia en relaciones exteriores.   |   |
| OCP 4.1 | En el 2020, aumentar a 70% el registro de certificación de personas discapacitadas para que puedan reclamar sus derechos preferenciales. En el año 2016, según la Encuesta Nacional Especializada en Discapacidad solo el 7% de discapacitados, es decir 112,000 personas, cuentan con un certificado de discapacidad, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.  | El MTPE aumentará en 30 millones en la prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad.  | Contrato de profesionales especializados en la gestión de discapacitados   | Implementación de un sistema que lleve un historial de los discapacitados |
| OCP 4.2 | En el 2020, fiscalizar al 90% de las empresas a través de la SUNAFIL, para que se cumplan las leyes contra los discapacitados, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.  | El MTPE aumentará en 20 millones las inspecciones de fiscalización de la normativa laboral.   | Contrato a profesionales en derecho laboral  |   |
| OCP 4.3 | En el 2021, implementar cursos de capacitación en convenio con el 70% de institutos y universidades nacionales, dirigidas para discapacitados con la finalidad de fortalecer sus habilidades, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.   | El Minedu y el Midis asignarán 7 millones para implementar los cursos dirigidos para los discapacitados.  | Contrato de profesionales especializados en la enseñanza a discapacitados  | Implementación de un portal para el curso                                 |
| OCP 4.4 | En el 2023, incrementar la tasa mínima de contratación de los discapacitados del 3% al 5%, aplicable para empresas privadas que tengan más de 50 personas, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.  | El MTPE aumentará en 20 millones para implementar incremento de tasa de contratación de discapacitados.   |  |   |
| OCP 5.1 | En el 2021, implementar los programas en inclusión y tolerancia como: Mejorar 360, Inmigrantes fuerza laboral, con un presupuesto de 100 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 5%.  | Asignar aproximadamente 80 millones para poder monitorear y comunicar los logros transversalmente.  | Sociólogos, psicólogos y administradores del Midis y MIMP  |   |
| OCP 5.2 | En el 2024, culminar con la implementación y mejora de los programas en inclusión y tolerancia como: Identidad Nacional, Integración y Tolerancia, Gestión del Cambio entre otros programas, con un presupuesto de 1,022 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 10%.   | Desde el MEF asignar escalonadamente dentro del presupuesto anual de los ministerios 1,042 millones para la implementación y mejora de los programas de tolerancia e inclusión. | Los economistas del MEF asignaran los recursos para cada programa  |   |

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p.549), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Se denomina política a los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Dichas políticas deben estar alineadas con las macro políticas de una organización, es decir, los valores. Entre ellos debe existir una correspondencia bilateral, puesto que por medio de las políticas, se diseñan las estrategias orientadas a la visión, las cuales respetan los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2016). En la Tabla 26, se puede observar las políticas establecidas relacionadas a las estrategias.

### **7.4. Estructura Organizacional para la Implementación de los Programas Sociales**

La estructura de la organización es la forma que se encuentra dividida y distribuida por actividades: su diseño es clave para el éxito. Conforme al análisis realizado, se ha encontrado la necesidad de crear nuevos programas para asegurar que la inclusión y tolerancia sea una realidad; como se muestra en la Figura 42, donde el liderazgo recae principalmente en los Ministerios de Educación (Minedu), Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis). Asimismo, se han considerado programas transversales que aseguren la mejora continua en todos los aspectos, de tal manera que aseguren que el Perú sea un modelo de Tolerancia e inclusión. Además, es importante que para que esto se desarrolle, los líderes claves deben contar con el perfil adecuado y poseer competencias de gestión del cambio, y asimismo, su compromiso es importante para el desarrollo de los habitantes del país.

El perfil que deben tener los diferentes ministros es de líderes y gestores del cambio, comprometidos por sus actitudes y motivaciones en búsqueda del desarrollo de los habitantes del país. Por ello, se recomienda que los futuros ministros deben pasar por un proceso de evaluación de inteligencia emocional, personalidad, ética y moral, y con un pensamiento crítico de cambios.

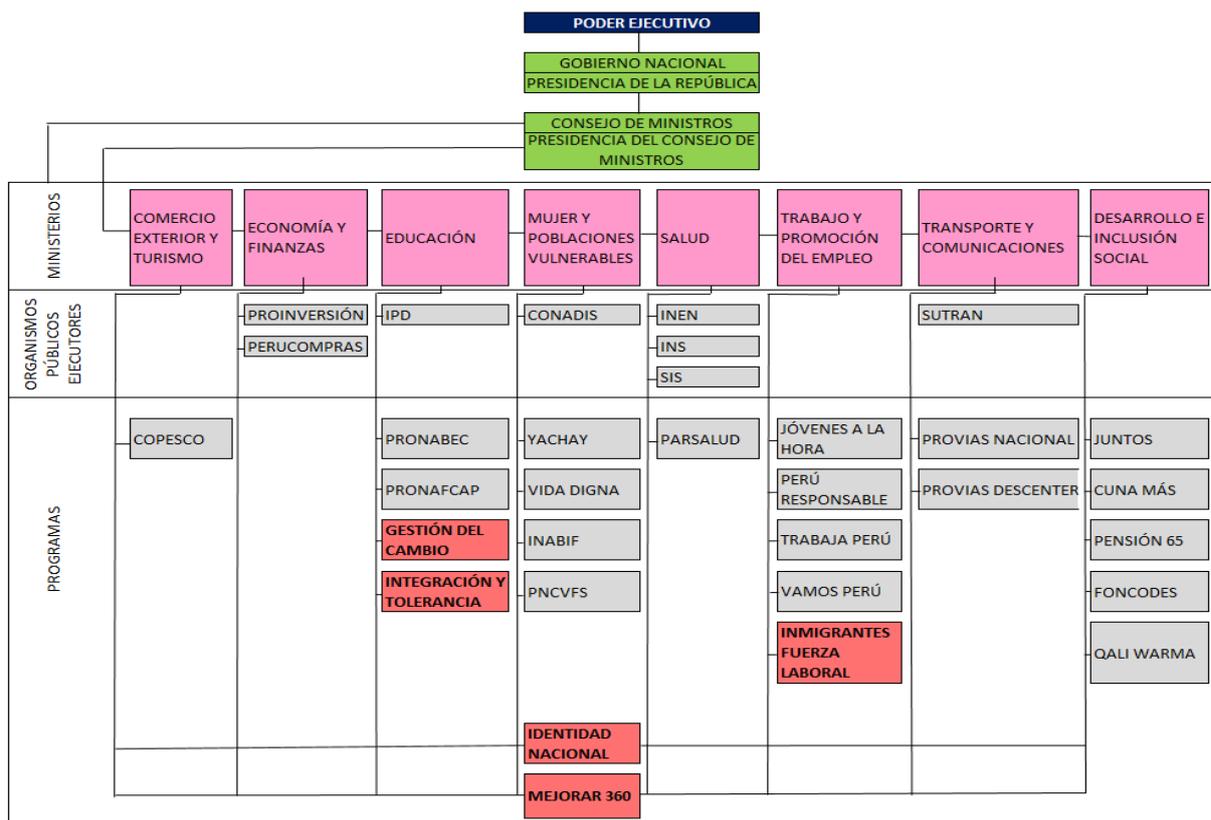


Figura 42. Organigrama propuesto para el Estado Peruano. Tomado de “Organigrama del Estado,” por Gobierno del Perú Presidencia del Consejo de Ministros, 2014 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La implementación de las estrategias propuestas no es invasiva sobre el medio ambiente, como tampoco sobre la ecología o el campo de acción donde se apliquen. Las estrategias, por el contrario, intentan alentar el crecimiento de las comunidades de extrema pobreza y pobres, con la finalidad de que cuenten con oportunidades para su desarrollo personal y emocional. La responsabilidad social se desarrollará a través de la estrategia asociada al servicio de turismo vivencial, donde se busca ofrecer una propuesta de valor a los turistas con la finalidad de integrar tradiciones y costumbres.

No obstante, existen estrategias relacionadas al crecimiento de infraestructura vial las que naturalmente serán desarrolladas bajo las normas de protección contra el medio ambiente, y por tanto con las licencias de construcción aprobadas.

Tabla 26

## Matriz de Políticas y Estrategias

| Nº  | Estrategias /Políticas  | Alentar las iniciativas que fomenten la integración y tolerancia transversalmente en especial hacia el Ministerio de Educación. | Establecer hitos de desarrollo para la creación de programas inclusivos como: "Integración y Tolerancia", "Identidad Nacional", "Expansión Perú", "Gestión del Cambio", e "Inmigrantes Fuerza Laboral". | Actuar dentro del marco legal para todos los involucrados. | Vincular a la inversión privada a ser parte activa del desarrollo de la comunidad en la que opera con sentido de responsabilidad social, y asegurar también la presencia del estado para asegurar la inclusión a todo nivel. | El turismo vivencial debe ser promovido por las principales instituciones de turismo del país con la intención de integrar al país culturalmente. | Asegurar que los profesionales y expertos que lideraran los programas cuenten con formación en psicología y sociología. | Asegurar el compromiso de los responsables y líderes de los programas creados para la inclusión y tolerancia. | Incentivar y promover a través de las instituciones educativas la cultura de tolerancia e inclusión como una forma de vida. |
|-----|---|---|---|--|--|---|---|---|---|
| FO1 | Incrementar la inversión de infraestructura e comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas; asimismo, promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas. (F1, F2 con O1)   |   |   | x  | x  |   |   | x   |   |
| FO2 | Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen (F1, F6 con O1, O3).   |   |   | x  | x  |   |   | x   |   |
| FO3 | Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad (F4, O1 con O5).   |   | x   | x  | x  |   |   | x   |   |
| FO4 | Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas (F1, F6 con O1, O4).   |   |   | x  | x  | x   |   | X   |   |
| FA3 | Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional (A5, A7 con F3).  |   |   |  |  |   |   |   |   |
| DO1 | Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos (D1, D2 con O1, O2, O3).   | x   | x   | x  | x  |   | x   | x   | x   |
| DO2 | Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza (D2, D5, D6 con O1, O3).  |   | x   | x  | x  |   |   | x   |   |
| DO5 | Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores (A1, A3 con D1, D3).   | x   | x   | x  | x  |   | x   | x   | x   |
| DA2 | Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos (D5 con O1, O2, O3). | x   | x   | x  | x  |   |   | x   | x   |
| DA4 | Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción (A1, A2, A3, A4, A5 con D1, D2, D3, D6).  | x   |   |  |  |   |   |   |   |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.510), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano constituido por las personas, es la riqueza principal de un país y el diferencial de la ventaja competitiva. Dentro de este grupo humano es necesario identificar a las personas claves que ayuden a la implementación del Plan Estratégico. “Una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede. El líder deberá considerar que la transición requerirá de ciertos cambios y ajustes, y deberá saber afrontar las realidades de la transición” (D’Alessio, 2016, p. 82). En este sentido, el principal recurso humano que lidera el Plan Estratégico es el Ejecutivo, por lo cual, debe contar con características de un líder y gestor de cambio.

Es necesario que el líder tenga actitudes y dominio de la inteligencia emocional.

D’Alessio (2015) mencionó sobre la inteligencia lo siguiente:

Es una gran contribución al manejo gerencial. Su relación con el pensamiento crítico y los estilos de liderazgo es crucial. El pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la ética, el razonamiento moral, el liderazgo y la estrategia constituyen los atributos para ver la gestión con una perspectiva sistémica de esta, y del proceso de toma de decisiones. (p.191)

En otras palabras, el recurso humano vinculado al indicador de Tolerancia e Inclusión, que es el ejecutivo y los líderes de los ministerios, debe contar con habilidades de liderazgo y ser gestores de cambio, y ser medidos a través de los objetivos a corto plazo.

## 7.7. Gestión del Cambio

Según D’Alessio (2016) indicó que se requiere desarrollar ciertas estrategias o planes que permitan afrontar el cambio, ya sean cambios de estructura o cambio cultural, que permita gestionar los naturales temores que perciben las personas y evitar una posición defensiva. Esto tendrá que ser impulsado desde la presidencia de ministros, ya que para mejorar en inclusión y tolerancia, los programas muchas veces tienen que ser transversales

según la propuesta expuesta. Según Boyett y Boyett (como se citó en D'Alessio, 2016) indicaron siete recomendaciones para favorecer el cambio, las cuales son:

### **Establecer una necesidad para cambiar**

A través del análisis interno y externo, se identificó las oportunidades de mejora, y hacer de conocimiento la situación a todos los involucrados. Asimismo, generar en ellos la necesidad de alcanzar estas oportunidades y cambiar para alcanzarlas. Se requiere el compromiso del país para lograr cambios significativos en tolerancia e inclusión, en la medida en que el Perú, al ser un país multicultural, los habitantes no solo necesitan ser aceptados sino integrados independientemente de su condición social. Existen condiciones que favorecen esta necesidad de cambio y uno de los puntos clave es el desarrollo económico del país.

### **Crear una visión clara y convincente de que nos ira mejor**

La visión según D'Alessio (2016) es la situación futura deseada que surge de evaluar la situación actual y se debe plantear como reto y a su vez difundirla de forma apropiada, de forma que se vuelva una guía y motivación para las personas. La visión clara consta de una ideología central, visión futura, clara y comprensible, ambiciosa y realista; tener un horizonte de tiempo, definida en un alcance geográfico, conocida por todos, que permita crear un sentido de urgencia y ser una idea clara de a dónde desea ir el País. Asimismo, se busca que el país consiga posicionarse entre los tres primeros lugares de Latinoamérica en materia de tolerancia e inclusión, esto será posible con el refuerzo de programas sociales, y la implementación de unos nuevos.

### **Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos**

Es necesario buscar que la visión se alcance; sin embargo, se debe tener establecida la ruta para lograrla, para lo cual se debe definir los objetivos a largo y corto plazo, siendo este último el que permita guiar y medir el avance y garantice conseguir los objetivos de largo

plazo. Sin objetivos de corto plazo no se podrá evaluar de forma temprana si las estrategias planteadas están ayudando a alcanzar la visión, ni tener resultados a corto plazo (D'Alessio, 2016). Por ello que, en la propuesta es clave que se fijen hitos de desarrollo en cada una de las estrategias que permita medir el progreso de los indicadores de tolerancia e inclusión, y con ello realizar las correcciones para que se cumplan con los objetivos.

### **Comunicar, comunicar y comunicar más**

En muchas oportunidades, cuando el cambio es inminente, las personas no cuentan con tiempo para prepararse y asimilar; es allí donde la comunicación surge como la mejor estrategia para salir airoso de situaciones que implican modificaciones y cambios, es decir, comunicar e informar es fundamental (Brown, 2014). El principal ministerio que debe alentar y comunicar la importancia de las mejoras a nivel de tolerancia e inclusión, debe ser el Ministerio de Educación, Ministerio de la Mujer y Pueblos Vulnerables y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

### **Formar un equipo de altos directivos comprometidos**

En las organizaciones siempre surgen situaciones complicadas que requieren un adecuado manejo del conflicto o toma de decisión; por ello la importancia de contar con un equipo autónomo, comprometido y alineado a la visión de la empresa. Es fundamental que los principales directores cuenten con la formación, y sería valioso su experiencia en inclusión y tolerancia.

### **Cambio radical y no incremental**

El medio más efectivo para alcanzar transformaciones y cambios efectivos dentro de una organización, son los fuertes cambios revolucionarios, en el sentido de cambio radical y no incremental (Romero, Matamoros & Campo, 2013). Para que sea un cambio radical, este debe ser comunicado y enfatizado desde la Presidencia del Consejo de Ministros, ya que implica cambios y compromisos transversales.

### **Comprometerse con el cambio y participar para cambiar**

El compromiso y la actitud de cambio hace necesario contar con líderes que motiven y fomenten la participación del cambio; y la forma en que se lideren, determinará de sus oportunidades de éxito: es aquí la importancia de un equipo de altos directivos que tenga estas habilidades (Romero, Matamoros, & Campo, 2013). Es fundamental que el presidente se involucre con el cambio, y comunique a toda su plana ejecutiva la importancia de ser tolerantes e inclusivos en todo el país, transmitiendo que el compromiso de todos generará mejores condiciones sociales.

### **7.8. Conclusiones**

Una vez definido y alineado los objetivos de corto y largo plazo, es necesario definir la implementación de la estrategia, estableciendo las políticas y actividades a desarrollar, que permitan una ejecución exitosa del plan estratégico. Asimismo, el recurso humano clave, que en este caso es el ejecutivo, es una pieza clave y debe contar con características y habilidades de liderazgo que permitan ejercer una transformación y gestionar el cambio.

Como se ha descrito, la gestión del cambio es una parte importante del éxito, ya que en el transcurso se debe afrontar los temores de las personas, y se debe actuar fomentando la confianza, y promoviendo el dialogo constante. Así también, se debe comunicar el motivo del cambio, lo que se espera de él y el impacto que tendrá en el desarrollo de los habitantes.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el modelo empleado de proceso estratégico, se tiene la etapa de evaluación y control, el cual tiene la característica de ser un proceso iterativo y constante. Siendo el Balanced Scorecard o tablero de control balanceado o integrado, una de las herramientas que se utilizan en el control estratégico, se puede ejercer con su uso, una visión integral, holística de la organización, y a su vez, facilitar la evaluación del desempeño por medición y comparación de indicadores. El uso de esta herramienta conduce a una implementación exitosa, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir de ser necesario (D'Alessio, 2016).

### 8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard presenta cuatro perspectivas, las cuales son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. La perspectiva financiera permite medir cuál ha sido el desempeño de la organización en el pasado; además de ello, las otras tres perspectivas adicionales, permiten conocer cuál podría ser el futuro de la organización. Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2016) citaron cuatro perspectivas que se basan en los siguientes puntos:

- El crear valor a largo plazo para los accionistas o partes interesadas, es el objetivo primordial de una organización.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor a la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

Kaplan y Norton (2016) precisaron que la perspectiva del cliente y financiera, describen lo que la organización espera lograr, mientras que la perspectiva de procesos y aprendizaje, describen como implantará la organización su estrategia.

#### **8.1.1. Aprendizaje interno**

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2016), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información), y el clima (capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor. Dentro del tablero de control, se han identificado cuatro objetivos de corto plazo.

#### **8.1.2. Procesos**

Según Kaplan y Norton (2016) identificaron, que la perspectiva de procesos son claves en la organización para obtener los objetivos. Asimismo, precisaron la importancia de diferenciar entre tareas operativas y procesos, donde las tareas operativas son puntuales, a diferencia de los procesos, que son un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir con los objetivos de la organización. Dentro del tablero de control, se han identificado seis objetivos de corto plazo.

#### **8.1.3. Clientes**

Kaplan y Norton (2016) definieron la perspectiva de cliente como aquella que comprende indicadores de resultados tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia. Dentro del tablero de control, se han identificado tres objetivos de corto plazo.

#### **8.1.4. Financiera**

En Según Kaplan y Norton (2016) indicaron que la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia, utilizando indicadores conocidos como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y

el coste por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas. Dentro del tablero de control, se ha identificado tres objetivos de corto plazo.

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

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2016). El tablero de control balanceado se muestra en la Tabla 27.

### **8.3. Conclusiones**

El tablero de control balanceado es una herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos. Para cada objetivo, se ha definido la meta a lograr, el indicador de medición y el año en el cual se deberá cumplir la meta establecida. Respecto al pilar de tolerancia e inclusión, se tienen cuatro indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la organización, cinco relacionados a la perspectiva de procesos, cuatro a la perspectiva de clientes y uno a la perspectiva financiera. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso que los resultados parciales no sean los esperados.

Tabla 27

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) del Pilar de Tolerancia e Inclusión

| N°                                  | Objetivos   | Indicadores  | Unidades |
|-------------------------------------|---|--|----------|
| Perspectiva financiera              |   |  |          |
| OCP1.2                              | En el 2020, aumentar en más del 50% el presupuesto para PNCVFS a 150 millones, con la finalidad de que el CEM pueda cubrir los casos de la violencia contra la mujer en un 50% adicional. En el año 2016, según MIMP el presupuesto del PNCVFS fue 90 millones de soles, con lo que se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 4%.   | Porcentaje de casos atendidos de violencia contra la mujer.          | 70%      |
| OCP1.4                              | En el 2022, aumentar el presupuesto en 25% para el programa Juntos a 1.25 billones de soles con la finalidad de cubrir un 30% más de atenciones y seguimiento a las mujeres que han sido víctimas de violencia familiar. En el año 2016, según Midis el presupuesto del programa Juntos fue de un billón de soles, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.   | Porcentaje de atenciones de víctimas de violencia familiar.          | 70%      |
| OCP5.2                              | En el 2024, culminar con la implementación y mejora de los programas en inclusión y tolerancia como: Identidad Nacional, Integración y Tolerancia, Gestión del Cambio entre otros programas, con un presupuesto de 1,022 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 10%.   | Porcentaje del presupuesto para programas de tolerancia e inclusión. | 100%     |
| Perspectiva del cliente             |   |  |          |
| OCP2.4                              | Para el 2023, cerrar la brecha de infraestructura en carreteras estimada en US \$32,000 millones en el plan nacional de Infraestructura, que permita interconectar al 80% de las comunidades étnicas con las ciudades importantes del país, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.   | Porcentaje de población de Lima.                                     | 80%      |
| OCP4.1                              | En el 2021, aumentar a 70% el registro de certificación de personas discapacitadas para que puedan reclamar sus derechos preferenciales. En el año 2016, según la Encuesta Nacional Especializada en Discapacidad solo el 7% de discapacitados, es decir 112,000 personas, cuentan con un certificado de discapacidad, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.  | Porcentaje de personas discapacitadas certificadas.                  | 70%      |
| OCP4.4                              | En el 2023, incrementar la tasa mínima de contratación de los discapacitados del 3% al 5%, aplicable para empresas privadas que tengan más de 50 personas, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.  | Tasa mínima de contratación de discapacitados.                       | 100%     |
| Perspectiva del proceso             |   |  |          |
| OCP1.1                              | En el 2019, implementar un sistema compartido entre el ministerio de salud y la policía nacional que identifique como mínimo al 80% de mujeres víctimas de violencia en los centros de salud y actúen efectivamente con la denuncia policial. En el 2016, según el Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) se obtuvieron 124 feminicidio, 258 tentativas de feminicidio y 60,589 casos de violencia familiar y sexual en los CEM, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 6%. | Porcentaje de comisarías reforzadas.                                 | 90%      |
| OCP2.1                              | En el 2019, incrementar las mesas de diálogo en un 50% y mejorar las políticas, para la gestión de conflictos de las comunidades étnicas, que permita analizar sus demandas y atender sus necesidades a través del Midis, con lo que se busca reducir la discriminación de minorías étnicas en un 10%.  | Porcentaje de mesas de diálogo.                                      | 70%      |
| OCP2.3                              | En el 2021, impulsar conjuntamente con las comunidades étnicas, el turismo vivencial que permita a un 5% de la población de Lima, conocer y apreciar las costumbres y la realidad de dichas comunidades, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.  | Porcentaje de comunidades vinculantes.                               | 100%     |
| OCP3.2                              | En el 2023, crear políticas para el control y verificación del ingreso de por lo menos el 90% de los inmigrantes que desean laborar en el país, con lo que se busca reducir el índice de la discriminación hacia los inmigrantes en 10%.  | Porcentaje de medios de comunicación.                                | 80%      |
| OCP4.2                              | En el 2020, fiscalizar al 90% de las empresas a través de la SUNAFIL, para que se cumplan las leyes contra los discapacitados, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.  | Porcentaje de empresas fiscalizadas.                                 | 90%      |
| OCP5.1                              | En el 2021, implementar los programas en inclusión y tolerancia como: Mejorar 360, Inmigrantes fuerza laboral, con un presupuesto de 100 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 5%.  | Porcentaje de logros obtenidos.                                      | 100%     |
| Perspectiva del aprendizaje interno |   |  |          |
| OCP1.3                              | En el 2021, fortalecer la igualdad de género en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con la intención de reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.   | Porcentaje de escuelas implementadas.                                | 100%     |
| OCP2.2                              | En el 2020, fomentar la integración y revitalización de la identidad étnica y cultural de los pueblos indígenas del país, a través de cursos de identidad en las escuelas de educación básica, con la finalidad de reducir el índice de discriminación a las minorías étnicas en un 10%.  | Porcentaje de colegios secundarios.                                  | 100%     |
| OCP3.1                              | En el 2021, fomentar la multiculturalidad entre los países, sobre todo en los países de Latinoamérica y el Caribe en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con lo que se busca reducir el índice de discriminación hacia los inmigrantes en 15%.   | Porcentaje de escuelas implementadas.                                | 100%     |
| OCP4.3                              | En el 2021, implementar cursos de capacitación en convenio con el 70% de institutos y universidades nacionales, dirigidas para discapacitados con la finalidad de fortalecer sus habilidades, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.   | Porcentaje de institutos y universidades nacionales.                 | 70%      |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú. Pearson

## Capítulo IX: Competitividad de Tolerancia e inclusión.

De acuerdo con Porter (2015) la prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda: es decir, la prosperidad de un país debe ser el resultado de un trabajo y no basarse solo en las ventajas comparativas. El Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias (IEES, 2017) indicó que la competitividad se traduce en una mayor capacidad de las economías de generar mayores niveles de ingresos para sus ciudadanos, aumentando los niveles de productividad, es decir, crear y mantener un entorno favorable que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y que se traduzca en una mayor prosperidad para sus habitantes. Asimismo, Porter (1991) indicó que el único concepto significativo de competitividad es la productividad.

La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para realizarlo depende de la productividad con que se empleen el trabajo y el capital de una nación (Porter, 2015). En ese sentido, es fundamental hacer un análisis de las fortalezas y de las ventajas competitivas con las que cuenta el país, para poder hacer frente al reto de alcanzar los objetivos planteados.

El informe de competitividad mundial del Institute for Management Development (IMD), elaborado desde 1989, analiza un total de 59 países y constituye uno de los principales indicadores a nivel mundial. La metodología del IMD World Competitive Yearbook, mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población. Este basa su medición en los siguientes factores: (a) desempeño económico, que busca analizar la situación macroeconómica de la economía local; (b) eficiencia del gobierno, que analiza el grado en que las políticas estatales conducen la competitividad; (c) eficiencia de las empresas, que analiza el grado en que el entorno nacional fomenta en las empresas un desenvolvimiento innovador, rentable y

responsable; e (d) infraestructura, analiza el grado en que los recursos básicos, tecnológicos científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas (Centro de Estudios para la Competitividad y Mercado, 2011).

Porter (2009) indicó que el Perú no debería sentirse satisfecho porque las fuerzas que han hecho posible un alto crecimiento no son sostenibles en el largo plazo y no han generado empleos, por lo que se debería pasar a una segunda etapa que sería la de incrementar la competitividad del país. Este comentario, evidenció que si bien como país se ha tenido un avance durante los últimos años, es necesario compararse con los países competidores, con el fin de evaluar cuáles son las áreas de acción en las cuales se debe trabajar y mejorar. De la misma manera, es necesario aplicar un análisis competitivo al pilar de tolerancia e inclusión, con el fin de conocer los factores en los cuales mejorar en referencia a los demás países competidores de la región.

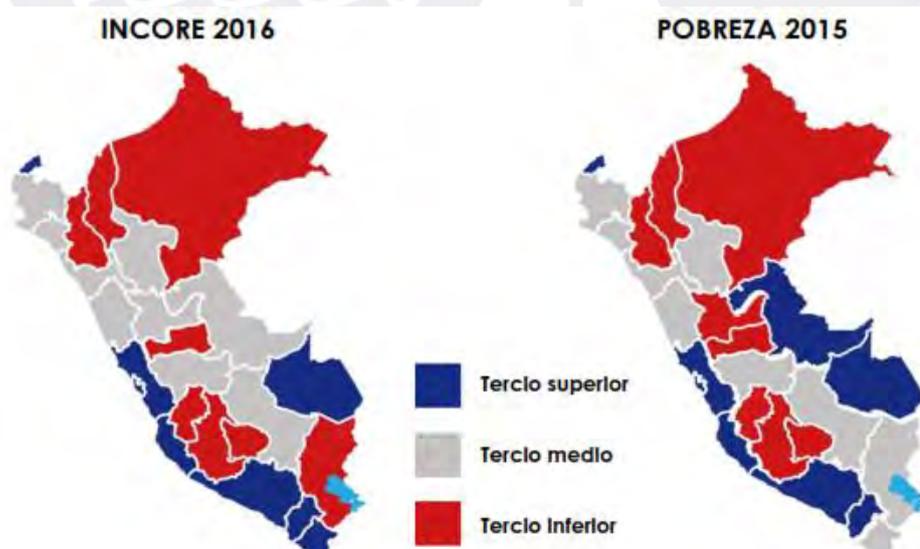
### **9.1. Análisis Competitivo de Tolerancia e Inclusión**

El Institute for Management Development (IMD) viene elaborando, desde el año 1989, el prestigioso Ranking de Competitividad Mundial (RCM), con el fin de analizar los índices a nivel mundial sobre la competitividad de los países. Desde el año 2008, el Perú es parte del ranking gracias a la alianza estratégica entre el IMD con Centrum Católica. El RCM del IMD compara cuantitativamente el desempeño de 61 países del mundo con una metodología objetiva que prioriza los datos estadísticos (y en menor medida encuestas), clasificados en 20 factores que corresponden a cinco pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia gubernamental, (c) eficiencia en los negocios, y (d) infraestructura, (Centrum, 2016b). Los pilares y los factores se encuentran en la Figura 43. Se adaptará el uso de los índices del RCM y se analizará el pilar de Inclusión y Tolerancia en base a esta metodología.

| <br><b>DESEMPEÑO<br/>ECONÓMICO</b>  | <br><b>EFICIENCIA<br/>DEL GOBIERNO</b>  | <br><b>EFICIENCIA<br/>EN LOS NEGOCIOS</b>   | <br><b>INFRAESTRUCTURA</b>  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía Doméstica</li> <li>• Comercio Internacional</li> <li>• Inversión Extranjera</li> <li>• Empleo</li> <li>• Precio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas Públicas</li> <li>• Política Fiscal</li> <li>• Marco Institucional</li> <li>• Legislación para los Negocios</li> <li>• Marco Social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad y Eficiencia</li> <li>• Mercado Laboral</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Prácticas Gerenciales</li> <li>• Actitudes y Valores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura Básica</li> <li>• Infraestructura Tecnológica</li> <li>• Infraestructura Científica</li> <li>• Salud y Medio Ambiente</li> <li>• Educación</li> </ul> |

*Figura 43.* Clasificación indicador mundial de competitividad mundial 2016. Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016”, por Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Católica Graduate Business School, 2016b (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/ranking-de-competitividad-mundial-2016/>).

De acuerdo con el Índice de competitividad regional 2016 desarrollado por el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016) indicó una relación directa entre competitividad y desarrollo económico y social, El tercio superior está conformado por siete regiones de la costa y Madre de Dios, El tercio inferior incluye a las regiones con los niveles de pobreza 2015 más altos. Esto se muestra en la Figura 44.



*Figura 44.* Gráfico de competitividad 2016 vs pobreza 2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

Es importante hacer un análisis previo en base a la definición de Porter (2015), quien indicó que el producir es un estándar de vida alto, esto quiere decir que las personas tendrán un gran desarrollo humano y por ende eso influirá en los trabajos, las empresas y las actividades. A manera de ejemplo, cuando un país no es competitivo, sus profesionales están sobredimensionados, produciendo fuga de talentos, y el beneficio del gasto en educación es aprovechado por otros. Las iniciativas de inversión local están ligadas al desarrollo humano y a la infraestructura. El aumento de calidad de personas hace que aumente la calidad de sus negocios, de su participación social; por el contrario, baja competitividad, produce pobreza y corrupción y existen casos como Madre de Dios, donde hay muchas zonas que son tierra de nadie, donde pulula el crimen, tráfico de personas y destrucción del medio ambiente. Esta situación pone en evidencia la ineficacia del poder legislativo, cuya función es hacer una legislación adecuada para el desarrollo; la del poder judicial, cuya función es sancionar efectivamente para disuadir la conducta penal; la del poder ejecutivo, que en sus niveles nacional, regional y local tiene la función de desarrollar políticas para el desarrollo. Estos sólo han encontrado problemas a todas las soluciones posibles, mientras que en otros países con menos recursos han alcanzado grandes logros como es el caso de Israel, Japón (IPE, 2016).

Otra reflexión que se debe hacer, es que siendo el Perú el 60% del territorio selva, este debería contribuir significativamente al PBI; sin embargo, es el más bajo en progreso social, en inclusión. Similar caso es el de la sierra, donde la región de Cajamarca es la mayor productora de oro, y a su vez, la más pobre, al igual que Puno. En el caso de la selva, esta tiene ventajas competitivas mundiales, pero viven una situación de pobreza.

Lima lidera la competitividad del país debido a la consolidación en el primer puesto en cuatro de los seis pilares del *Incore*. La región capital se ubica entre los tres primeros lugares en 25 de los 46 indicadores. En la edición 2016, Lima retrocedió dos puestos en el

pilar Educación debido a la caída de seis posiciones en asistencia escolar en inicial y de una posición en colegios con acceso a internet. Asimismo, avanzó cuatro posiciones en el pilar instituciones por el avance de seis, cinco y cuatro posiciones en los indicadores fondos públicos no concursados, conflictos sociales y tasa de homicidios, respectivamente.

Moquegua se ubica en el segundo lugar por cuarto año consecutivo. En el pilar Instituciones pasó del primer al segundo lugar debido a la caída de doce, once y ocho posiciones, en los indicadores de fondos públicos no concursados, ejecución de la inversión pública y tasa de homicidios, respectivamente. Por otra parte, avanzó una posición en los pilares Educación y Laboral debido a los avances en los indicadores asistencia escolar en primaria y secundaria (tres posiciones), y desempleo juvenil urbano (14 posiciones).

Cajamarca retrocedió un puesto y es la región menos competitiva del país. En los seis pilares, la región se ubica en el último tercio. Además, en 14 de los 46 indicadores se ubica entre los tres últimos lugares. El retroceso se explica, principalmente, por una caída de 18 puestos en el pilar Instituciones; ésta se debe al retroceso de 16 y cinco posiciones en los indicadores fondos públicos no concursados y ejecución de la inversión pública. La región Loreto se ubica en el penúltimo lugar de competitividad, luego de avanzar un puesto en el último Incore. Dicho avance se sustenta en el avance de un puesto en el pilar Entorno Económico, y el retroceso en Instituciones menos pronunciado (caída de cuatro posiciones) en relación con Cajamarca (caída de 18 posiciones). La mejor posición en el pilar Entorno Económico se explica por el avance de tres posiciones en el indicador presupuesto público per cápita; en dicho indicador, la reducción de Loreto (12.9%) fue menor a la caída en el resto de las regiones (excluyendo Lima) de 21.9%.

Ucayali fue la región que registró el mayor avance en posiciones en el Incore 2016, al subir tres lugares y alcanzar el puesto 15. Dicha región escaló posiciones en 21 de los 46 indicadores que incluye el Incore. El mejor posicionamiento se debe, principalmente, al

avance en los pilares Laboral (3 puestos), e Instituciones (3 puestos). En el ámbito laboral, Ucayali avanzó en seis de los siete indicadores, y destaca en la creación de empleo formal, en el cual escaló 14 posiciones. Sobre la institucionalidad, Ucayali reportó un significativo avance en los indicadores fondos públicos no concursados (16 puestos) y resolución de expedientes judiciales (15 posiciones). Puno fue la región que más retrocedió, al descender del puesto 19 al 22. La región altiplánica cayó en 26 de los 46 indicadores que incluye el Incore. Dicho descenso responde, principalmente, al retroceso en los pilares Instituciones (7 posiciones) por la caída de 10 puestos en la tasa de homicidios; Laboral (4 puestos) ante el retroceso de 9 posiciones en brecha de género salarial; y Entorno Económico (3 posiciones) por la caída de 18 puestos en el incremento del gasto real por hogar.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tolerancia e Inclusión**

Lima, Moquegua y Arequipa lideran el pilar Entorno Económico. Por otra parte, Huancavelica, Puno y Cajamarca son las regiones menos competitivas en dicho pilar. Lima alcanza el primer o segundo lugar en siete de los ocho indicadores del pilar. La región Moquegua alcanzó el primer lugar en los indicadores PBI real per cápita y el stock de capital por trabajador. Solo en un indicador, incremento del gasto real por hogar, se ubica en el tercer tercio. Arequipa es la región con mayor disponibilidad de servicios financieros y la segunda en acceso al crédito y PBI real. En siete de los ocho indicadores de este pilar, Huancavelica se ubica entre los últimos seis lugares a nivel regional. En las variables gasto real por hogar, disponibilidad de servicios financieros y acceso al crédito, alcanzó el puesto 24. Puno es la penúltima región en stock de capital por trabajador y gasto real del hogar. Seis de los ocho indicadores se ubican en el tercer tercio de competitividad. Cajamarca es la novena región con el mayor PBI real; sin embargo, es el número 18 en cuanto a PBI per cápita. Además, Cajamarca es la tercera región con el menor presupuesto público per cápita. En cinco de los ocho indicadores se ubica en el tercer inferior.

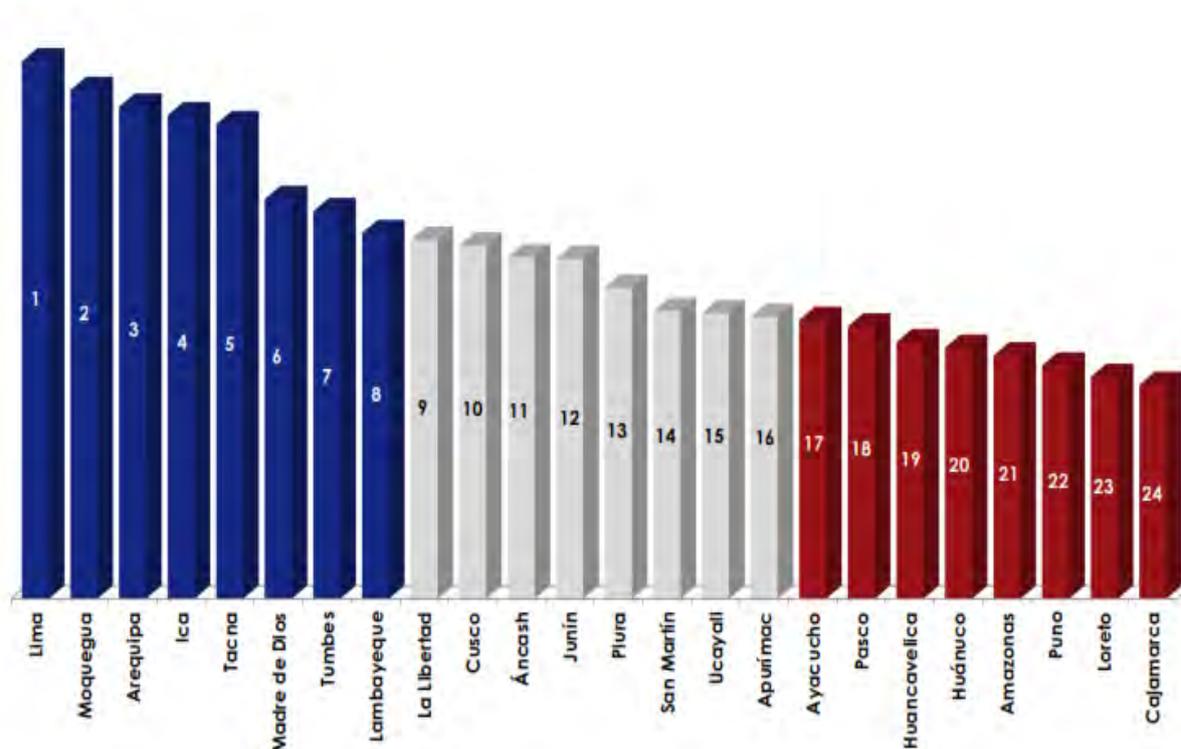


Figura 45. Índice de competitividad regional 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

Se puede apreciar en la Figura 45, que la competitividad no es privilegio de la costa, ni de las regiones con más recursos, como es el caso de Cajamarca, primer productor de oro y el último puesto en competitividad. La Libertad, a pesar de sus muchos clústeres económicos está en el nivel intermedio; esto es porque la zona competitiva está en la costa, que es menos del 25% del territorio, y la gran mayoría de la sierra y ceja de selva tiene bajos índices de infraestructura, lo que lleva a la imposibilidad de desarrollar industria y del desarrollo del recurso humano. La principal causa es la ineficiencia de los gobiernos locales y regionales.

Respecto al crecimiento, se aprecia que este es antagónico, y que se mantuvo estacionario como el caso de Ancash con gran cantidad de recursos debido a la minería. Sin embargo, la justicia ha llevado a que sus autoridades estén en la cárcel por presuntos delitos de corrupción y enriquecimiento ilícito, como ocurre también en Lambayeque. Por otra parte, las regiones con mayor pobreza y escasa infraestructura son las que han retrocedido (ver

Figura 46). Esto se debe a que la falta de infraestructura, imposibilita el ingreso de inversión privada, y la inversión pública es difícil porque los profesionales, especialmente en el sector salud, no desean ir hacia esos lugares por no existir las mínimas condiciones de vida y seguridad. El hecho de que Lima se haya mantenido estática y que Ucayali, Huancavelica, entre otros hayan crecido, se debe a la eficiencia del gobierno regional y local.

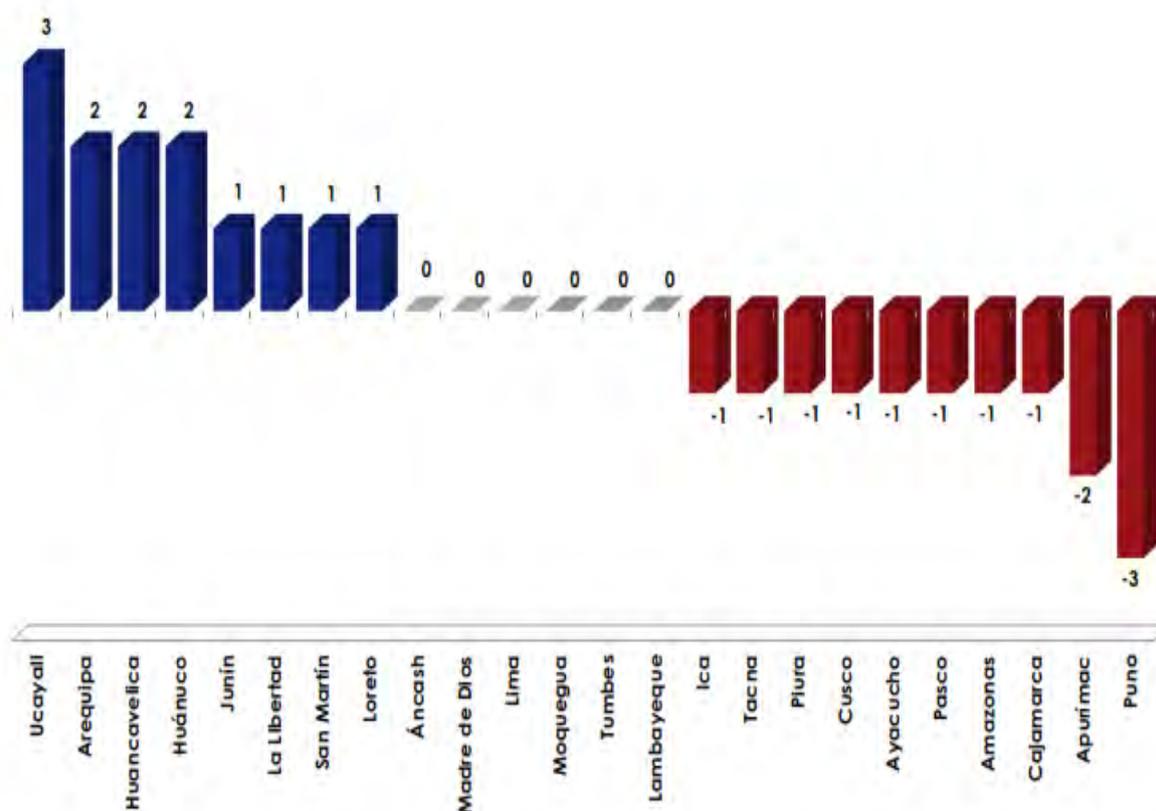
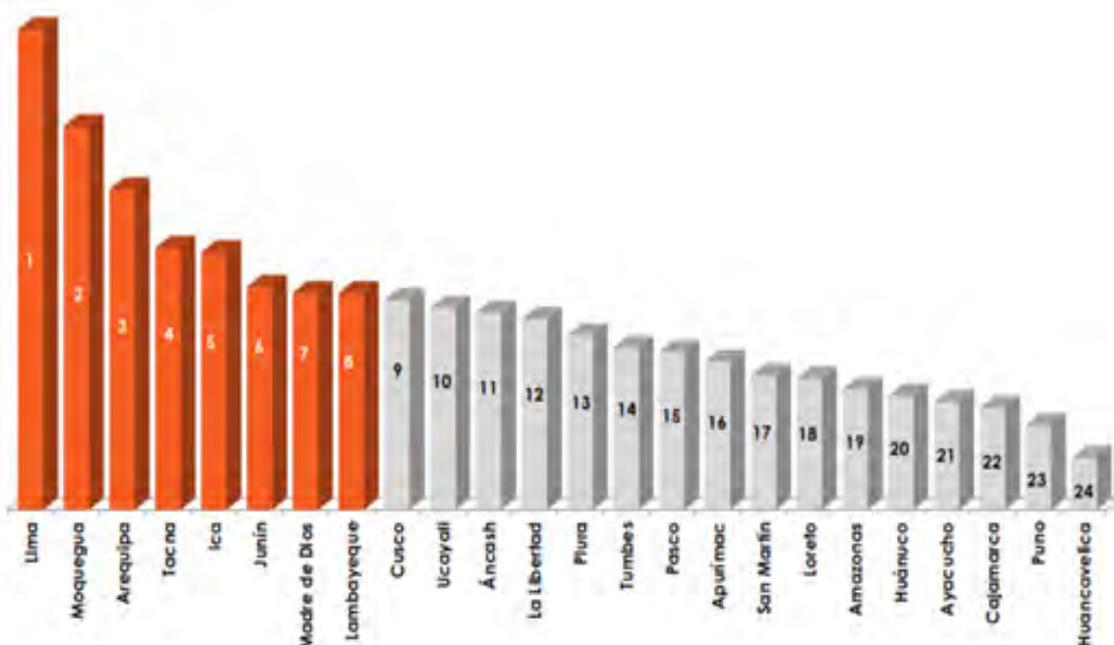


Figura 46. Avances y retrocesos 2016.

Tomado de "Índice de Competitividad Regional – Incore 2016," por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

Dado que todos los peruanos se rigen bajo las mismas leyes, el entorno económico depende de los gobiernos regionales, locales y de los activos públicos que éstos han dejado a través del tiempo. Se puede apreciar que el entorno no se condice con la cantidad de recursos que se posee (ver Figura 47).

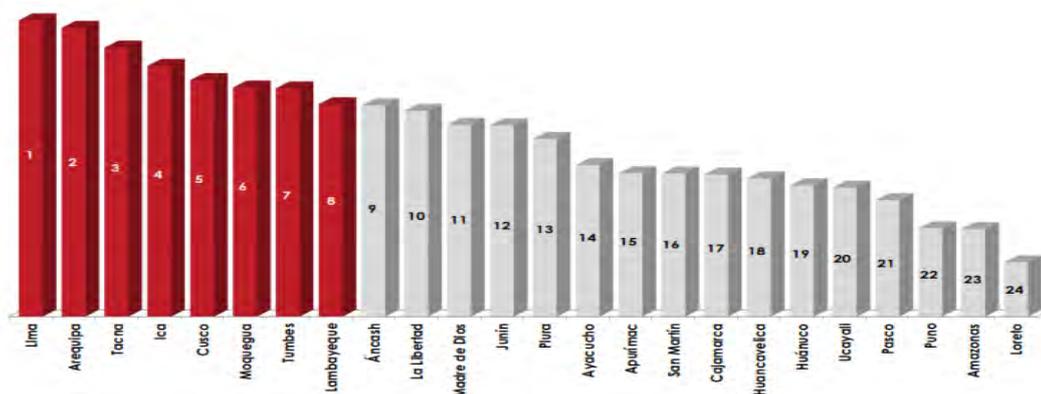


*Figura 47.* Pilar económico 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

La infraestructura es un indicador de la evolución de la eficiencia de los gobiernos, y es el que facilita el desarrollo económico, el entorno de negocios y en general, el desempeño. Si bien el transporte y las comunicaciones es importante para el mayor desarrollo de la industria, se requiere otro tipo de infraestructura de salud, educación y servicios; esta es la razón del por qué sólo los proyectos mineros y petroleros se pueden desarrollar en las zonas remotas, pues la minería puede pagar toda esa inversión. Industrias como el turismo, plásticos etc., no tienen la envergadura como para tener que construir lo que los gobiernos deberían haber hecho. Es importante destacar que la agricultura, turismo y cualquier otra actividad no llega a ser competitiva por la falta de infraestructura, haciendo que los costos y los tiempos se eleven. En la Figura 48 se observa que Lima tiene el mayor desarrollo a nivel de infraestructura seguida de Arequipa; y en menor proporción Loreto.

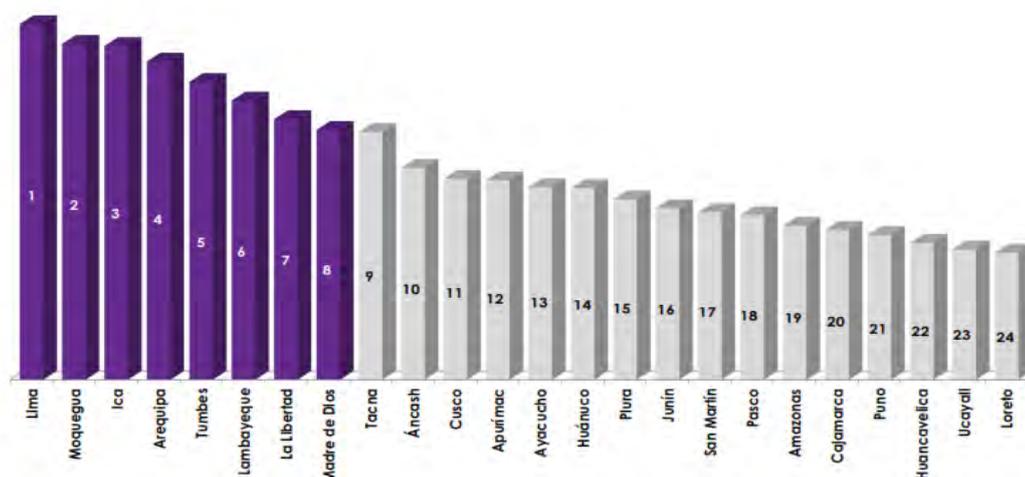


*Figura 48.* Pilar infraestructura 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

Los servicios de salud son un condicionante del desarrollo, pues este necesita que los docentes, profesionales de salud, técnicos, y múltiples especialistas de administración pública (ingenieros, técnicos, contadores, etc.), se sientan satisfechos en el lugar donde se desarrollan. Esto es una limitante, pues sólo por proporcionar un ejemplo, se puede indicar que existen muchas vacantes para especialistas médicos, sin embargo, los profesionales no van por la falta de condiciones mínimas de bienestar y posibilidades de desarrollo (ver Figura 49).



*Figura 49.* Pilar salud 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

La educación es uno de los principales problemas del Perú por su improductivo resultado, evidenciado en los bajos puntajes en las pruebas de PISA, de lo que se deduce que

poco es el valor que añade a los futuros ciudadanos. Por otro lado, en cuanto a la educación superior, si bien es cierto que ahora el Perú es uno de los países con más alta profesionalización, sin embargo, el país no ha salido de la economía primaria, las inversiones no son de los mismos peruanos, sino son de capitales extranjeros. En este sentido, va lo que señaló Porter (2015) en relación a que los ingresos económicos no provienen de la capacidad humana, sino de la explotación de recursos por capitales extranjeros. Lo deseable es que los profesionales hagan progreso en los negocios, industria y ciencia; pero los profesionales con grados y post grados académicos, no se dedican ni a su profesión, nivel profesional, y mucho menos, tienen los ingresos que se espera que tengan. Muchos salen al extranjero (ver Figura 50).

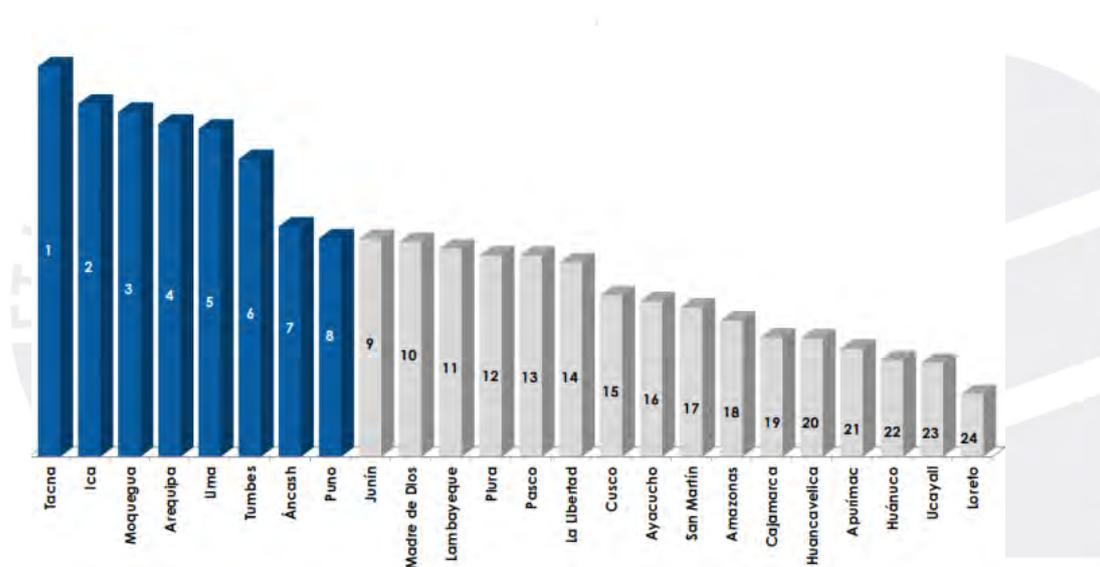


Figura 50. Pilar educación 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

El aspecto laboral no está determinado por el tipo de región: costa, sierra o selva.

Contrariamente a lo esperado, Cajamarca es la que ocupa el último lugar, Madre de Dios, el segundo, Cuzco un puesto intermedio. El entorno laboral está íntimamente ligado al desarrollo de infraestructura, lo que lleva a empresas y a tomar empleados. En la Figura 51 se observa que a nivel regional Lima tiene el primer lugar a nivel de competitividad.

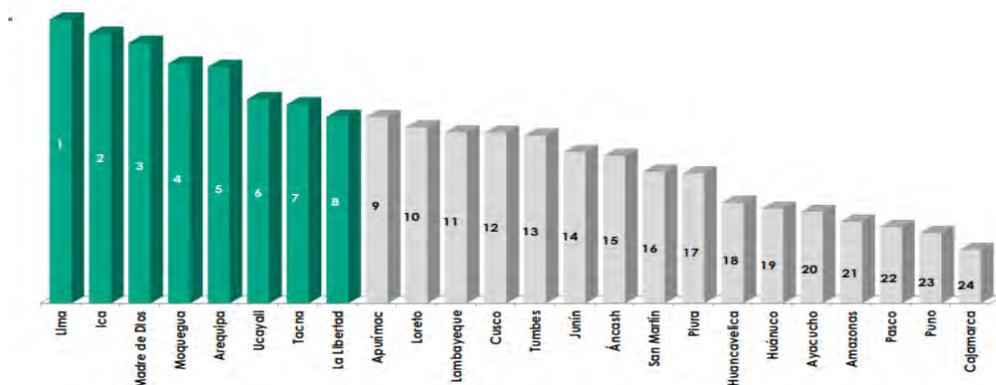


Figura 51. Pilar laboral 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2016,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-Incore-2016>).

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

En concordancia con las estrategias que se propusieron y analizaron en el Capítulo VI, se identifican los siguientes clústeres:

1. Agroindustria. Hasta el momento se tienen experiencias exitosas, pero conducidas por empresas privadas y sus beneficios no han permeado hacia todos los agricultores. El primer paso para desarrollar este clúster es asociar a los productores por tipo de cultivo y por región, para que tengan acceso a tecnología y a formación de su recurso humano. En paralelo, se tienen que crear procesos de transformación de los bienes agrícolas.

2. Turismo. Bajo el liderazgo del Mincetur, agrupando a hoteles, agencias de viajes, transportistas aéreos y terrestres, y operadores, entre muchos otros actores. Todos juntos deben trabajar hacia la formalización y estandarización de los servicios para que los turistas sepan qué esperar en cada punto del país que se visita. El gobierno central, junto con los regionales, han trabajado en armar circuitos turísticos en distintos lugares del Perú; labor que debe continuarse.

3. Minería. Este clúster operara bajo el liderazgo del Ministerio de Energía y Minas (Minen), agrupando también al Ministerio del Ambiente (Minan), junto con inversionistas en proyectos mineros, trabajadores, transportistas, almacenadores, brókers, y navieras, entre

otros. Para el desarrollo de la minería, reduciendo los costos de transportes resultará conveniente la activación de distintos puertos en todo el país.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres se engranan a través de los servicios de logística. Dichos servicios son beneficiosos para todos los sectores económicos y se fundamentan en infraestructura portuaria y aeroportuaria, que se integra con redes viales, las cuales tienen que mejorarse porque todavía son insuficientes. Además, se tienen organizaciones que dan servicios integrales de documentación, para importación y exportación, junto con almacenaje y transporte. También se tienen que integrar servicios financieros, para el comercio internacional, así como para la producción local. A nivel de cada sector los aspectos estratégicos son los siguientes:

1. Turismo. La planificación estará a cargo del Mincetur, quien deberá desarrollar un plan estratégico para el sector, alineado con este documento y que promueva la conformación de asociaciones y gremios. A nivel de la organización, el enfoque tiene que estar en la formalización de todos los actores, pudiendo posteriormente estandarizar sus servicios de acuerdo con categorías y finalmente controlarlos.

2. Minería. Los productores mineros operan bajo planes estratégicos empresariales, pero hay todavía gran cantidad de minería informal, e incluso ilegal. Así como en turismo, en este sector para desarrollar el clúster, es esencial promover la formalización. Bajo el liderazgo y control del Mincetur se impulsará la inversión minera, engranando a las universidades nacionales, con las empresas y con instituciones de investigación extranjera, para el desarrollo de tecnología y la formación del recurso humano. La visión de este sector tiene que contemplar la sostenibilidad.

## 9.5. Conclusiones

El Perú es un país con gran cantidad de ventajas comparativas, las cuales no han logrado ser transformadas en ventajas competitivas, porque no hay desarrollo tecnológico ni se ha formado al recurso humano para agregar valor a los recursos primarios. Como se ha demostrado a través del presente capítulo, la competitividad de las regiones es muy dispareja sobre todo en los indicadores. Se puede observar que muchas regiones tienen un alto déficit de inclusión y tolerancia, lo que se puede observar de los bajos logros en sus indicadores.

El gobierno central ha sido exitoso en cuanto a sus programas, como Beca 18 o Pensión 65; sin embargo, la falta de tolerancia e inclusión en muchos casos, viene de la misma población y de sus autoridades locales y regionales, como se deduce de la cantidad de alcaldes y presidentes regionales en la cárcel o en proceso judicial. Esto pone en evidencia que gran parte de la problemática está en las mismas regiones, y es por factores humanos.

Se puede apreciar, que en la sierra y la selva existen ventajas comparativas únicas en el mundo (caso de biodiversidad, ecología, paisajismo, deporte de aventura); pero, estos no figuran como clúster por la historia, por falta de inclusión y tolerancia, particularmente de las poblaciones indígenas que no son hispano hablantes. Sin embargo, es de precisar que esta baja inclusión y tolerancia es entre los habitantes de esta región.

Esto ha conllevado a estar muy retrasados en los indicadores de competitividad y no estar en el tablero de las inversiones o elegibilidad. Por otro lado, sus recursos humanos y capacidades sociales son de bajo nivel, que les impide por ellos mismos salir adelante. En este punto, se requiere acciones intensivas del Estado conducentes a mejorar la capacidad de la población de estas regiones, para mejores gobernantes locales y mayor control de ellos. Siendo la sierra y la selva la mayor parte del territorio, con sus ventajas únicas que no se explotan y las que darían trabajo, identidad y sostenibilidad, si no fuera por la falta de inclusión y tolerancia.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral permite tener un panorama holístico de los aspectos más importantes del plan estratégico, donde rápidamente se detalla la visión, la misión, los intereses organizacionales, los principios cardinales, las estrategias, las políticas, los valores, el código de ética, los objetivos de largo y corto plazo, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En esencia el Plan Estratégico exhibe las partes esenciales del proceso y las integra de acuerdo su importancia para el cumplimiento de los objetivos que permita alcanzar la visión del Plan Estratégico (D'Alessio, 2016).

En La Tabla 28, se muestra el Plan Estratégico Integral de todos los componentes analizados para alcanzar los objetivos del presente plan sobre el Pilar de Tolerancia e Inclusión del Progreso Social.

### 10.2. Conclusiones Finales

El Perú tiene las bases para mejorar el indicador de Tolerancia e Inclusión, dado que dentro del Plan Estratégico Multisectorial del País, administrado por el Ceplan tiene como objetivos de Desarrollo Sostenible, el fomento de la inclusión y el desarrollo social de los habitantes; los cuales reflejan la orientación del Estado hacia el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, así como para reducir las brechas de pobreza.

Si bien es cierto, el Perú cuenta con distintas políticas para disminuir la discriminación, en su mayoría son ineficientes. Un claro ejemplo es la discriminación a las personas con discapacidad, donde la tasa de desempleo en la población económicamente activa con discapacidad en la zona urbana es más del doble que el PEA desocupado; en este sentido, la ley actual N° 29973 que regula que al menos 3% de los trabajadores de una empresa privada sean personas con discapacidad, es insuficiente.

Tabla 28

Plan Estratégico Integral

| Misión | Desarrollar las condiciones necesarias para el acceso oportuno a los servicios básicos y la igualdad de género para todos los ciudadanos sin discriminación de raza, sexo, idioma y religión; a través de la mejora e implementación de los programas sociales con el fin de conseguir una sociedad tolerante e inclusiva.  | Visión  |   |  |   |  | Principios Cardinales  | Valores  |      |
|--------|---|---|---|--|---|--|--|--|------|
|        |   | Para el año 2025, el Perú será reconocido por ofrecer igualdad de oportunidades, sin discriminación hacia las minorías étnicas, inmigrantes y discapacitados; que además busca poner fin a la violencia contra la mujer, con la finalidad de posicionar al Perú entre los tres primeros países en América Latina y el Caribe en el pilar de Tolerancia e Inclusión del Índice de Progreso Social. |   |  |   |  |  |  |      |
|        |   | Intereses Organizacionales  | OLP1  | OLP2   | OLP3  | OLP4   |  |  | OLP5 |
|        | 1 Protección hacia la mujer para disminuir la violencia.<br>2 Reducir la informalidad<br>3 Estado descentralizado, con fortalecimiento institucional en lo social y económico para generar oportunidades.<br>4 Reducir la pobreza y la pobreza extrema en las zonas rurales.<br>5 Aumentar los servicios públicos y el acceso a ellos.<br>6 La identificación del ciudadano consigo mismo y hacia sus pares, valorando y respetando la cultura como una sociedad inclusiva. | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de mujeres que han sufrido violencia familiar, alcanzando el valor de 57.0. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 72.4.  | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su color de piel en un 50% alcanzando el valor de 0.8. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social el indicador fue de 1.57. | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por su lugar de nacimiento en un 25%, alcanzando el valor de 1.1. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 1.45 | En el año 2025, se reducirá el porcentaje de la población que se ha sentido discriminado por tener alguna discapacidad en un 50%, alcanzando el valor de 0.17. En el año 2016 según el Índice de Progreso Social fue de 0.35. | En el año 2025, se incrementará en un 20% el presupuesto del Midis y MIMP para la implementación de los programas de tolerancia e inclusión, alcanzando 5.85 billones de soles, con seguimiento semestral, y con ello incrementar en un 15% el índice del progreso social en inclusión y tolerancia, alcanzando el valor de 62.0. En el año 2016 según Midis y MIMP sus presupuestos sumaron 4.73 billones de soles, y el índice de progreso social en inclusión y tolerancia fue de 54. | 1 Influencia de terceras partes<br>2 Lazos pasados y presentes<br>3 Contrabalance de los intereses<br>4 Conservación de los enemigos | 1. Responsabilidad social. Importante para tomar conciencia de la responsabilidad de vivir en sociedad, para buscar el desarrollo de las personas y de las familias, además para ser inclusivos y tolerantes.<br><br>2. Apoyo. Dirigido a la comunidad y las minorías, con respeto hacia su localidad.<br><br>3. Integridad. Clave para que los involucrados puedan garantizar transparencia en los procesos de implementación y poder hacer efectivo el uso de recursos conforme a los planes y estrategias diseñados para alcanzar los objetivos.<br><br>4. Confianza. Es fundamental la colaboración de todos los involucrados y dentro de un marco de confianza hacia los derechos humanos, honestidad, justicia y responsabilidad. Sostenibilidad. La aplicación de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, es fundamental para asegurar la calidad de vida de la población.   |      |
|        | Estrategias   |   |   |  |   |  | Políticas  |  |      |
| FO1    | Incrementar la inversión de infraestructura de comunicación que permita la integración de las zonas rurales con las urbanas, asimismo promoviendo y brindando empleo en las comunidades cercanas (F1, F2 con O1).   |   | X   |  |   | X  |  | 1. Alentar las iniciativas que fomenten la integración y tolerancia transversalmente en especial hacia el Ministerio de Educación.<br>2. Establecer hitos de desarrollo para la creación de programas inclusivos como: "Integración y Tolerancia", "Identidad Nacional", "Expansión Perú", "Gestión del Cambio", e "Inmigrantes Fuerza Laboral".<br>3. Actuar dentro del marco legal para todos los involucrados.<br>4. Vincular a la inversión privada a ser parte activa del desarrollo de la comunidad en la que opera con sentido de responsabilidad social, y asegurar también la presencia del estado para asegurar la inclusión a todo nivel.<br>5. El turismo vivencial debe ser promovido por las principales instituciones de turismo del país con la intención de integrar al país culturalmente.<br>6. Asegurar que los profesionales y expertos que lideraran los programas cuenten con formación en psicología y sociología.<br>7. Asegurar el compromiso de los responsables y líderes de los programas creados para la inclusión y tolerancia.<br>8. Incentivar y promover a través de las instituciones educativas la cultura de tolerancia e inclusión como una forma de vida. |      |
| FO2    | Crear políticas escalonadas de responsabilidad social que comprometan a las empresas en ser parte activa del desarrollo de la comunidad donde operen (F1, F6 con O1, O3).   | X   | X   | X  |   |  |  |  |      |
| FO3    | Comprometer el 10% del canon minero y destinarlo en la mejora de la infraestructura en los sectores de educación y sanidad (F4, O1 con O5).   |   | X   |  |   | X  | X  |  |      |
| FO4    | Incrementar la inversión y el flujo turístico en zonas rurales a través de la Marca Perú que permita a los lugareños generar mayores ingresos por la experiencia compartida con los turistas (F1, F6 con O1, O4).   |   | X   |  | X   |  |  |  |      |
| FA3    | Desarrollar nuevos tipos de planes de comunicación, a través de la innovación tecnología y TIC's, para prevenir desastres naturales, ampliar los canales de comunicación y acceso, y fomentar la integración a nivel nacional (A5, A7 con F3).  |   | X   |  | X   |  |  |  |      |
| DO1    | Crear el programa de "Identidad Nacional" que permita fomentar la integración cultural del país, con el cual se mejore la tolerancia e inclusión de todos los peruanos (D1, D2 con O1, O2, O3).   | X   | X   | X  |   | X  | X  |  |      |
| DO2    | Impulsar el programa Juntos que busque además de disminuir la pobreza también asegurar que las nuevas generaciones eviten caer nuevamente en la pobreza (D2, D5, D6 con O1, O3).  | X   | X   |  |   |  |  |  |      |
| DO5    | Impulsar el programa de "Alfabetización" para los más pobres así como programas de valores (A1, A3 con D1, D3).   | X   | X   | X  |   | X  | X  |  |      |
| DA2    | Crear el curso de "Integración y Tolerancia" a través del Ministerio de Educación en toda currícula de educación básica, y tratar temas como bullying, violencia de género, identidad de género, entre otros, para fomentar buenas prácticas y, como afrontar y actuar frente a los abusos y maltratos (D5 con O1, O2, O3).   | X   | X   |  |   |  |  |  |      |
| DA4    | Crear el programa "Gestión del Cambio" a través del Ministerio de Educación dirigido a estudiantes de educación primaria, secundaria y superior que incentive a la innovación e investigación en todo campo de acción. (A1, A2, A3, A4, A5 con D1, D2, D3, D6).   | X   | X   | X  |   | X  | X  |  |      |

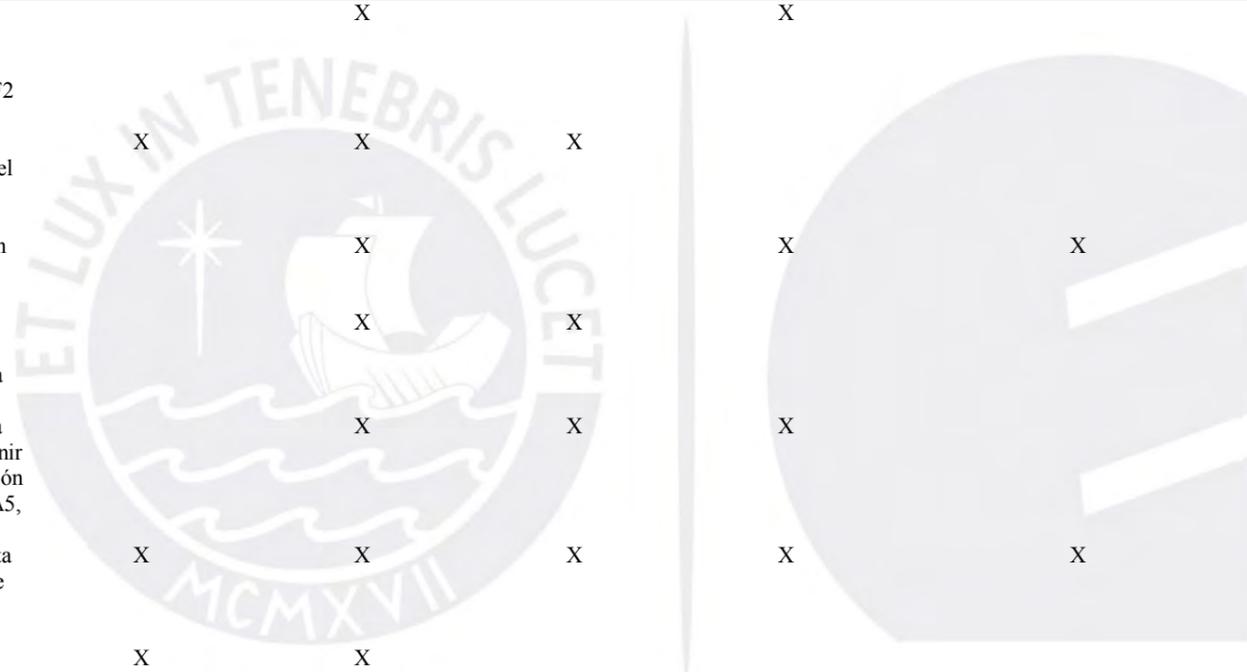


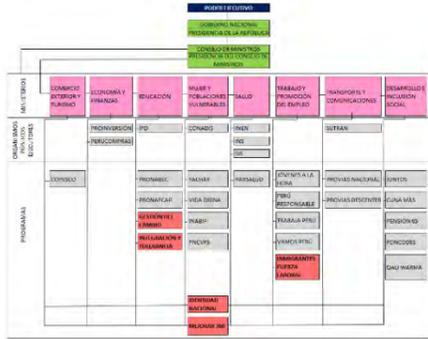
Tabla 28

Plan Estratégico Integral (Continuación)

|  |   |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>Tablero de Control</p> <p>1 Perspectiva financiera<br/>2 Perspectiva del cliente<br/>3 Perspectiva interna<br/>4 Aprendizaje de la organización</p> | <p>OCP 1.1 En el 2019, implementar un sistema compartido entre el ministerio de salud y la policía nacional que identifique como mínimo al 80% de mujeres víctimas de violencia en los centros de salud y actúen efectivamente con la denuncia policial. En el 2016, según el Programa Nacional contra la violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) se obtuvieron 124 feminicidio, 258 tentativas de feminicidio y 60,589 casos de violencia familiar y sexual en los CEM, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 6%.</p> <p>OCP 1.2 En el 2020, aumentar en más del 50% el presupuesto para PNCVFS a 150 millones, con la finalidad de que el CEM pueda cubrir los casos de la violencia contra la mujer en un 50% adicional. En el año 2016, según MIMP el presupuesto del PNCVFS fue 90 millones de soles, con lo que se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 4%.</p> <p>OCP 1.3 En el 2021, fortalecer la igualdad de género en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con la intención de reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.</p> <p>OCP 1.4 En el 2022, aumentar el presupuesto en 25% para el programa Juntos a 1.25 billones de soles con la finalidad de cubrir un 30% más de atenciones y seguimiento a las mujeres que han sido víctimas de violencia familiar. En el año 2016, según Midis el presupuesto del programa Juntos fue de un billón de soles, con ello se busca reducir el índice de la violencia contra la mujer en 5%.</p> | <p>OCP 2.1 En el 2019, incrementar las mesas de diálogo en un 50% y mejorar las políticas, para la gestión de conflictos de las comunidades étnicas, que permita analizar sus demandas y atender sus necesidades a través del Midis, con lo que se busca reducir la discriminación de minorías étnicas en un 10%.</p> <p>OCP 2.2 En el 2020, fomentar la integración y revitalización de la identidad étnica y cultural de los pueblos indígenas del país, a través de cursos de identidad en las escuelas de educación básica, con la finalidad de reducir el índice de discriminación a las minorías étnicas en un 10%.</p> <p>OCP 2.3 En el 2021, impulsar conjuntamente con las comunidades étnicas, el turismo vivencial que permita a un 5% de la población de Lima, conocer y apreciar las costumbres y la realidad de dichas comunidades, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.</p> <p>OCP 2.4 En el 2023, cerrar la brecha de infraestructura en carreteras estimada en US \$32,000 millones en el plan nacional de Infraestructura, que permita interconectar al 80% de las comunidades étnicas con las ciudades importantes del país, con la finalidad de reducir la discriminación a las minorías étnicas en un 15%.</p> | <p>OCP 3.1 En el 2021, fomentar la multiculturalidad entre los países, sobre todo en los países de Latinoamérica y el Caribe en los niños y adolescentes, a través de cursos de integración en las escuelas de educación básica, con lo que se busca reducir el índice de discriminación hacia los inmigrantes en 15%.</p> <p>OCP 3.2 En el 2023, crear políticas para el control y verificación del ingreso del 90% de los inmigrantes que desean laborar en el país, con lo que se busca reducir el índice de la discriminación hacia los inmigrantes en 10 %.</p> | <p>OCP 4.1 En el 2020, aumentar a 70% el registro de certificación de personas discapacitadas para que puedan reclamar sus derechos preferenciales. En el año 2016, según la Encuesta Nacional Especializada en Discapacidad solo el 7% de discapacitados, es decir 112,000 personas, cuentan con un certificado de discapacidad, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.</p> <p>OCP 4.2 En el 2020, fiscalizar al 90% de las empresas a través de la SUNAFIL, para que se cumplan las leyes contra los discapacitados, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 10%.</p> <p>OCP 4.3 En el 2021, implementar cursos de capacitación en convenio con el 70% de institutos y universidades nacionales, dirigidas para discapacitados con la finalidad de fortalecer sus habilidades, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.</p> <p>OCP 4.4 En el 2023, incrementar la tasa mínima de contratación de los discapacitados del 3% al 5%, aplicable para empresas privadas que tengan más de 50 personas, con ello se busca reducir el índice de discriminación contra los discapacitados en 15%.</p> | <p>OCP 5.1 En el 2021, implementar los programas en inclusión y tolerancia como: Mejorar 360, Inmigrantes fuerza laboral, con un presupuesto de 100 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 5%.</p> <p>OCP 5.2 En el 2024, culminar con la implementación y mejora de los programas en inclusión y tolerancia como: Identidad Nacional, Integración y Tolerancia, Gestión del Cambio entre otros programas, con un presupuesto de 1,022 millones, con ello se busca aumentar el índice de tolerancia e inclusión en 10%.</p> | <p>Tablero de Control</p> <p>1 Perspectiva financiera<br/>2 Perspectiva del cliente<br/>3 Perspectiva interna<br/>4 Aprendizaje de la organización</p> | <p>Código de Ética</p> <p>Velar por el respeto de las personas. Los derechos humanos deben ser respetados así como la dignidad de las personas y las familias, quienes son el centro de la sociedad.</p> <p>Compromiso con la comunidad. Brindar las condiciones necesarias para alcanzar los servicios básicos y una educación integral con un marco de oportunidades y desarrollos para todos.</p> <p>Capacitación. Importante para que las regiones reciban capacitaciones, con el fin que se puedan realizar más programas de desarrollos con beneficios económicos y sociales.</p> <p>Transparencia en gastos e inversiones. Registrar o evidenciar los gastos realizados y las acciones implementadas que realiza el gobierno a través de sus diversas entidades para el beneficio y bienestar de la sociedad y las personas en su conjunto.</p> <p>Conflicto de intereses. Es fundamental que los habitantes de la costa, sierra y selva se identifiquen como una sociedad integrada donde los diferentes programas son para beneficios de todos sin que se perciba conflicto de intereses.</p> |
|--|---|--|--|--|--|--|--|

RECURSOS FINANCIEROS: Para los cursos de Integración y Tolerancia se requiere 1% del PBI, para los programas de Identidad Nacional 2% del PBI, para la prevención contra la violación de la mujer 3% del PBI, para mejorar la calidad de la cobertura y calidad de la educación 1.5% del PBI y para la cobertura de cambio e innovación 1.5% del PBI, RECURSOS HUMANOS: Tener personal sociólogos, psicólogos, marketing, profesores y trabajadores sociales RECURSOS TECNOLÓGICOS: Acceso a los medios de comunicación y redes de telecomunicaciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Se debe mantener el organigrama del Estado Peruano, dado que son organismos especializados en sus materias. La reestructuración no es a nivel de ministerio sino a nivel de las competencias de las personas que lideran cada una de ellas, dado que no todos cumplen con el perfil que se requiere para llevar a cabo los diferentes programas sociales. El perfil que deben tener los diferentes ministros es de líderes y gestores del cambio, quienes estén comprometidos por sus actitudes y motivaciones que buscan el desarrollo de los habitantes del país. Por ello, se recomienda que los futuros ministros deben pasar por un proceso de la evaluación de inteligencia emocional, personalidad, ética y moral y con un pensamiento críticos de cambios.



Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p.666), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

En cuanto a la problemática de la violencia contra la mujer, el Perú tiene una de las mayores tasas de feminicidio en América Latina, y pese a contar con leyes más duras y severas contra los agresores, y según la estimación de la Defensoría del Pueblo el 50% de las mujeres afectadas no denuncian al agresor por miedo y no confiar en el sistema, lo que demuestra que urge hacer cambios en los trámites administrativos.

El Perú cuenta con 28 entidades públicas, entre ministerios y organismos autónomos, que tratan de cubrir las diversas necesidades del país y ser especialistas en ello. Sin embargo, el gran problema es que no comparten las estrategias y objetivos en común, sino que cada quien trabaja de forma independiente, convirtiéndose en islas, cuando deberían convertirse en engranajes productivos.

El Perú cuenta con una gran ventaja comparativa al ser el tercer país más grande de América Latina, contar con recursos naturales no renovables, y tener además múltiples y grandes áreas arqueológicas que fomentan movimiento económico. Sin embargo, al no contar con recurso humano capacitado que permita diferenciar y agregar valor a nuestros recursos naturales, se frena el desarrollo dado que el principal recursos humano de una nación debe ser sus habitantes.

Existe una desconfianza generalizada hacia el Ejecutivo y Legislativo, como se observó en el documento: 82% no respalda la gestión del ejecutivo, y el 61% desconfía del Congreso. Estos datos estadísticos ponen en evidencia el rechazo de la mayoría de los habitantes hacia sus autoridades, por lo cual, es importante actuar con transparencia y fomentar la comunicación y dialogo constante.

El Perú es un país muy rico en recursos naturales, con una gran cantidad de ventajas comparativas únicas a nivel mundial, especialmente en las regiones de la sierra y la selva; sin embargo, son estas regiones las más pobres y con los más bajos índices de tolerancia e inclusión, debido en gran medida, a que el gobierno no ha podido transformarlas en ventajas

competitivas, por la falta de una adecuada formación y desarrollo del recurso humano, líderes transformacionales que guíen el cambio, el cual es fundamental para agregar valor a los recursos primarios.

Los programas sociales como Beca 18 y Pensión 65, han obtenido resultados exitosos en el ámbito de la inclusión social, por lo que el gobierno debería seguir promoviéndolos e impulsándolos, implementando mecanismos que aseguren se otorguen los beneficios sociales a las personas que realmente necesitan. En este punto, se requiere un mayor control en la asignación y otorgamiento de los beneficios a los postulantes, ya que en muchos casos se ha evidenciado que familiares o personas allegadas a los políticos, han sido beneficiadas con estos programas sociales, quitándole la oportunidad a quienes realmente lo necesitan.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

El ministerio de Inclusión Social (Midis) en conjunto con los ministerios de la mujer (MIMP) y de educación (Minedu), deben implementar el plan estratégico de Inclusión y Tolerancia para lograr reducir la violencia contra la mujer, la discriminación hacia los inmigrantes, discapacitados y minorías étnicas, con el fin de ser un país en ofrecer igualdad de oportunidades, sin discriminación de raza, sexo, ideología y religión.

El Social Progress Imperative deberá reformular el cuestionario que mide el Índice de Progreso Social Regional, en las preguntas del Indicador de Tolerancia e Inclusión referente a los indicadores de discriminación, dado que no establece una pregunta basada en hechos concretos, sino en la percepción y el sentir del entrevistado. Esto resulta ser de naturaleza muy subjetiva, por lo que puede distorsionar el resultado del cuestionario, obteniendo indicadores que posiblemente no reflejen la realidad de nuestro país.

El presidente del Perú debe velar permanentemente por brindar una mejor condición de vida a su población, generando y promoviendo el empleo formal; sin acrecentar las brechas en salario, régimen, impuestos y condiciones para inmigrante, dado que estos últimos

podrían ser los más atractivos por la industria al ser un recurso humano más económico y en muchos casos, más eficiente. En ese sentido, es necesario que las condiciones y regímenes laborales e impuestos deban ser iguales para todos, asegurando la estabilidad laboral y garantizando los derechos laborales de los inmigrantes, protegiéndolos de abusos y explotaciones.

Se recomienda que el ministro de educación pueda impulsar y potenciar a las instituciones de todos los niveles de educación, para la formación de líderes que busquen la investigación y la mejora continua, líderes transformacionales que generen el cambio positivo en las personas y en las organizaciones. Esta ausencia de líderes no permite romper el *status quo*, salir de la zona de confort y empezar a buscar el valor agregado que permita generar la ventaja competitiva que fortalezca la sostenibilidad económica del país.

Dentro del Programa Expansión Perú, el ministro de inclusión social debe dar prioridad las zonas rurales, y a las regiones de Cusco, Puno, Tacna, Arequipa y Lima dado que son las regiones con los indicadores más bajos de Tolerancia e Inclusión. Para ello, se debe poner mucho énfasis en la comunicación con sus comunidades, para la implementación de cada una de las estrategias. Así también, replicar las prácticas de la Gestión del Cambio, el cual debe empezar por estas regiones que presentan el menor Índice de Tolerancia e Inclusión y una alta percepción de discriminación, ya que una comunicación no adecuada va a reforzar la posición de discriminación.

Se recomienda que el Legislativo modifique el artículo 49 de la ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad, referente a cuota de empleo para empleadores del sector privado con más de cincuenta trabajadores, incrementando esta cuota en una proporción no inferior al 4%; y en el sector público a 6% de la totalidad de su personal. Mediante este incremento porcentual, se espera mejorar el nivel de empleabilidad de las personas con discapacidad en el país; a su vez las empresas deberán impartir una mejor

formación y capacitación a sus empleados con algún tipo de discapacidad, facilitándoles también su labor a través del uso de la tecnología.

Se recomienda que el Poder Legislativo modifique el artículo N° 110 de la Constitución Política del Perú, donde se precisa que para ser presidente se debe ser peruano de nacimiento, mayor a 35 años y gozar de derecho de sufragio; a fin de incluir como requisito una evaluación de competencias de Inteligencia Emocional de los cuatro dominios por: (a) conciencia de uno mismo, (b) autogestión, (c) conciencia Social, y (d) gestión de las relaciones; y el estilo de personalidad, a fin de que todos los ciudadanos puedan conocer el perfil del líder que elegirán para la gobernabilidad de los próximos cinco años. Esto debido a que los últimos gobernantes que ha tenido el país, han demostrado carencia en algunas de estas cuatro competencias, trayendo resultados desfavorables, especialmente en la gestión de las relaciones y la conciencia social.

Se recomienda la urgente implementación, por parte del Legislativo, de políticas anticorrupción a nivel de gobierno central, regional y municipal; debido a que en muchos casos, la corrupción de autoridades han propiciado un gran retraso en el desarrollo y en los indicadores de competitividad, especialmente en las zonas rurales más alejadas y olvidadas, aumentando así la brecha que margina a estas minorías. Así también, implementar políticas que permitan un mejor control y mayor transparencia en los concursos y licitaciones con el Estado, especialmente en los proyectos millonarios.

Se recomienda que el Ejecutivo implemente un plazo mínimo de permanencia para el gabinete ministerial de forma que asegure la gobernabilidad y continuidad de los planes de desarrollo, siempre que no se encuentren vinculados a casos delictivos o conflictos éticos; en estos casos, se puede exonerar de forma excepcional el plazo mínimo de permanencia. Esto debido a que, en los últimos años, los gabinetes ministeriales han tenido una duración muy corta en la gestión, debido a frecuentes interpelaciones por parte de la oposición, obstruyendo

los planes estratégicos de cada ministerio. De esta manera se obtendrá mayor estabilidad política y gobernabilidad a los ministerios y al Estado.

Dentro de los planes y programas propuestos, uno de los más importantes es el Programa de Identidad Cultural que promoverá el conocimiento de la diversidad cultural, la autoaceptación y reconocimiento de nuestros orígenes, adoptar valores, la autoconfianza y preservación de nuestros recursos. Se recomienda que este programa debe ser el primero en ser implementado por parte del Ministerio de Educación, y su ejecución debe abarcar toda la línea de educación básica, es decir inicial, primaria y secundaria. De esta manera, se forjará desde pequeños los pensamientos, conductas y actitudes de nuestros ciudadanos, para valorar y preservar nuestra cultura y recursos naturales.

Se recomienda que el Ejecutivo pueda crear la Sesión Integral de diálogo, donde de forma bimestral el Ejecutivo y los gobiernos regionales realicen sesiones o comités, donde se muestren el desempeño e indicadores de cada una de las regiones, así como recopilar las necesidades y buenas prácticas que puedan tener los gobiernos regionales. De esta forma, conocer el sentir de la población y diseñar de forma conjunta estrategias y tratamientos ante posibles conflictos sociales; y adicionalmente, conocer de forma detallada y transparente el uso y destino del presupuesto asignado.

#### **10.4. Futuro del Perú respecto a la Tolerancia e Inclusión.**

El Perú es un país que ha venido creciendo en términos económicos, y si bien es cierto en los últimos años a un menor ritmo, tiene los recursos naturales como ventaja comparativa y una estabilidad económica como ventaja competitiva en desarrollo, que permitirá mejorar en el Índice de Progreso Social.

Por ello, para el 2025 el índice de tolerancia e inclusión en el Perú llegará a una puntuación promedio de 67, y tres regiones superarán los 85 puntos. En el año 2016 la puntuación promedio era de 58 y ninguna región superaba los 85 puntos. En el 2016 sólo

Ancash y Lambayeque superaban los 75 puntos; sin embargo, para el 2025, 13 de 26 regiones tendrán más de 75 puntos. Se realizaron los cálculos para cada región en función a los Objetivos a Largo Plazo deseados para el 2025, y cuyas cifras se aprecian en la Tabla 29. En la Figura 52 se observa el panorama de del índice de Tolerancia e Inclusión 2016 y 2025.

Este incremento en los resultados le permitirá al Perú posicionarse en el puesto 45 del ranking en el indicador de Tolerancia e Inclusión del Índice de Progreso Social, con la finalidad de que sus habitantes puedan acceder a cumplir sus metas y ambiciones sin obstáculos ni discriminaciones a través de la educación e integración social.

El Perú será para el 2025 un país que genere y fomente la igualdad de oportunidades para cada uno de sus habitantes, a través de una integración cultural y vial, en la mejora de los medios de transporte y comunicación; mejorar el nivel educativo y promover la investigación, de forma que el Perú cuente con una sólida ventaja competitiva. En ese sentido, es necesario realizar todos los esfuerzos para alcanzar los Objetivos a Largo Plazo, los cuales se comparan en la Tabla 30.

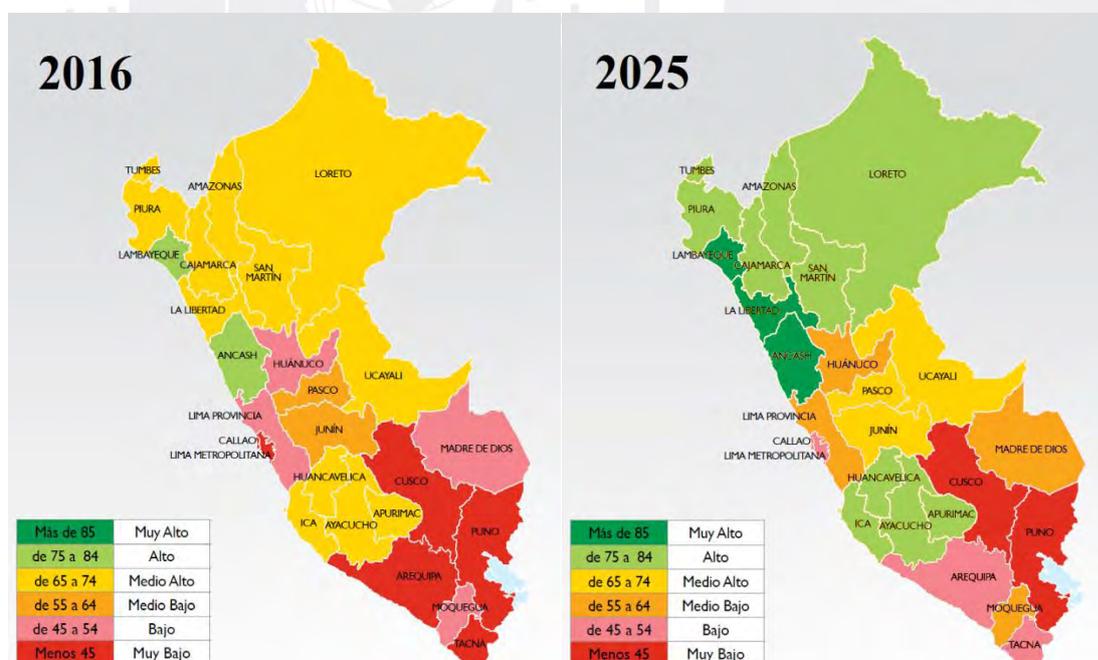


Figura 52. Panorama del índice de tolerancia e inclusión 2016 y 2025.

Tomado de “Informe Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” (p.20), por Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Católica Graduate Business School, 2016a, Lima, Perú: Centrum Publishing.

Tabla 29

*Panorama del Índice de Tolerancia e Inclusión 2016 y 2025*

| Rank | Región             | Índice |       |
|------|--------------------|--------|-------|
|      |                    | 2016   | 2025  |
| 1    | Ancash             | 77.41  | 85.41 |
| 2    | Lambayeque         | 75.59  | 84.59 |
| 3    | Ica                | 73.84  | 82.84 |
| 4    | La Libertad        | 72.82  | 84.82 |
| 5    | San Martín         | 72.52  | 77.52 |
| 6    | Piura              | 72.19  | 77.19 |
| 7    | Amazonas           | 71.78  | 76.78 |
| 8    | Cajamarca          | 70.96  | 75.96 |
| 9    | Ayacucho           | 70.31  | 75.31 |
| 10   | Tumbes             | 70.11  | 75.11 |
| 11   | Apurímac           | 68.96  | 74.96 |
| 12   | Huancavelica       | 68.72  | 74.72 |
| 13   | Loreto             | 68.68  | 74.68 |
| 14   | Ucayali            | 66.14  | 72.14 |
| 15   | Pasco              | 57.41  | 66.41 |
| 16   | Junín              | 56.22  | 65.22 |
| 17   | Lima Provincias    | 54.57  | 63.57 |
| 18   | Madre de Dios      | 53.60  | 62.60 |
| 19   | Huánuco            | 48.25  | 61.25 |
| 20   | Moquegua           | 48.16  | 61.16 |
| 21   | Lima Metropolitana | 42.00  | 54.00 |
| 22   | Arequipa           | 40.20  | 53.20 |
| 23   | Tacna              | 37.90  | 53.90 |
| 24   | Callao             | 36.74  | 53.74 |
| 25   | Cusco              | 33.16  | 42.16 |
| 26   | Puno               | 5.25   | 21.25 |

*Nota.* Adaptado de "Índice de Progreso Social Regional Perú 2016," por Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Católica Graduate Business School, 2016a, Lima, Perú: Centrum Publishing.

Tabla 30

## Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

|      | Actual / 2016   | Futura / 2025   |
|------|---|---|
| OLP1 | El indicador de la violencia contra la mujer es de 72.4.              | El indicador de la violencia contra la mujer se redujo en 20%, alcanzando el valor de 57.0.               |
| OLP2 | El indicador de la discriminación de las minorías étnicas es de 1.57. | El indicador de la discriminación de las minorías étnicas se redujo en un 50% alcanzando el valor de 0.8. |
| OLP3 | El indicador de la discriminación a los inmigrantes es de 1.45        | El indicador de la discriminación a los inmigrantes se redujo en 25% alcanzando el valor de 1.1.          |
| OLP4 | El indicador de la discriminación a los discapacitados es de 0.35     | El indicador de la discriminación a los discapacitados se redujo en 50% alcanzando el valor de 0.17.      |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F.A. D' Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.



## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). Estado eficiente, transparente y descentralizado. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/iv-estado-eficiente-transparente-y-descentralizado/>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2015). Por qué invertir en el Perú. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_marzo2015.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017a). Conectividad. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5736&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017b). Ventajas territoriales. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2018). Informe sobre la desigualdad global. *World Inequality*. Recuperado de <http://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-spanish.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2017). Puertos del Perú. Recuperado de <http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). Cuadros estadísticos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Perú fortalece su programa de ciencia y tecnología. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/mapamericas/peru/peru-fortalece-su-programa-de-ciencia-y-tecnologia,7820.html>
- Banco Mundial. (2017a). Perú panorama general. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2017b). Tomando impulso en la agricultura peruana. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/781561519138355286/pdf/123395-WP-SPANISH-PUBLIC.pdf>
- Bilbao, M., Burga, G., & Espinoza, A. (2007). *Revista de Psicología*. Lima, Perú: Fondo Editorial.
- Blanco, R. (2008). *Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz*. Santiago, Chile: Salesianos Impresores.
- Brown, O. (2014). *Importancia de la comunicación en la gestión del cambio organizacional*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/17/importancia-comunicacion-gestion-cambio-organizacional/>
- Cámara Lima. (2014). Una mirada a la situación de la mujer en el mercado laboral peruano. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r733\\_2/iedep\\_733.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r733_2/iedep_733.pdf)
- Centro de Estudios para la Competitividad y Mercado. (2011). Ranking de competitividad mundial 2011: Lo avanzado no basta. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4112/4080>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Plan Bicentenario - Perú hacia el 2021. *Centro Nacional Planeamiento Estratégico*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Chang, J., García, S., & Zapata, M. (2013). Inclusión social y equidad en las instituciones de educación superior en América Latina. *ISEES*, 13(1), 129-146.

Chile ve buenas oportunidades con nuevo Gobierno del Perú. (2016). *DPA International (Spanish); Hamburg*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1807284358/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42209/1/S1700769\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42209/1/S1700769_es.pdf)

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2017). Market report.

Recuperado de

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Concepto de Tolerancia. (2018). *Concepto.de*. Recuperado de <http://concepto.de/tolerancia/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *El censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Lima, Perú: Concytec.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017a). Programas nacionales y especiales de ciencia, tecnología e innovación. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/programas-nacionales-de-cti>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017b). Quiénes somos. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Coraggio, J. L. (2013). *La economía popular solidaria en el Ecuador*. Recuperado de [http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La\\_economia\\_popular\\_solidaria\\_en\\_el\\_Ecuador.pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf)

D'Alessio, F. (2015). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Lima, Perú: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estrategico: un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS. Creación del Programa Nacional Cuna Más. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. Aprobación del Plan Bicentenario. Presidencia de la República del Perú (2011).

Decreto Supremo N° 005-2002-EF. Aprobación Reglamento de la Ley de Canon. Presidencia de la República del Perú (2002).

Decreto Supremo N° 008-2001-PROMUDEH. Creación Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual. Presidencia de la República del Perú (2001).

Decreto Supremo N° 032-2005-PCM. Creación Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres. Presidencia de la República del Perú (2005).

Defensoría del Pueblo. (2012). Derecho a la salud de las mujeres víctimas de violencia.

Recuperado de

[http://www.paho.org/per/images/stories/FtPage/2012/20120827\\_violencia\\_mujeres\\_defensoria.pdf?ua=1](http://www.paho.org/per/images/stories/FtPage/2012/20120827_violencia_mujeres_defensoria.pdf?ua=1)

Defensoría del Pueblo. (2017). Reporte de la corrupción en el Perú. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Reporte-de-corrupcion-DP-2017-01.pdf>

Definición de Inclusión. (2018). Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/inclusion.php>

- Dima, B., & Dima, S. (2016). Income distribution and social tolerance [Distribución ingresos y tolerancia social]. *Social Indicators Research*, 1(128), 439-466. Recuperado de <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s11205-015-1038-y>
- Enedis. (2012). Encuesta Nacional especializada en Discapacidad. Recuperado de <http://www.conadisperu.gob.pe/observatorio/index.php/informacion-de-base/sociodemografica/219-encuesta-nacional-especializada-en-discapacidad.html>
- Empresa Nacional de Puertos. (2016). Memoria anual. Recuperado de [http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria\\_Anual\\_2016.pdf](http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/Memoria_Anual_2016.pdf)
- Fondo Monetario Internacional. (2011). Perspectivas de la economía mundial. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/download.aspx>
- Fondo Monetario Internacional. (2017). Perspectivas económicas: Las Américas. Recuperado de <http://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2017/10/11/wreo1017>
- GFK. (2016). Discriminación en el Perú. Recuperado de <http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/gfk-discriminacion>
- Global Firepower. (2017). *Military strength ranking [Ranking fuerza militar]*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Gobierno del Perú Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). Organigrama del Estado. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>
- Hirschman, A., & Rothschild, M. (1973). The changing tolerance for income inequality in the course of economic development [La tolerancia cambiante en el desarrollo económico]. *The Quarterly Journal of Economics*, 4(87), 544-566.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Las encuestas para la medición de la violencia contra la mujer en el Perú Enares- Endes*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). Perú: Estadísticas de Femicidios.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_femicidio.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_femicidio.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). PERÚ: Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible-ODS.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). Trabajando para los censos nacionales. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Cifras de pobreza 2016*. Lima, Perú:

Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). Comportamiento de la economía Peruana en el tercer trimestre de 2017. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). En el Perú 264 mil personas dejaron de ser pobres entre los años 2015 y 2016. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-264-mil-personas-dejaron-de-ser-pobres-entre-los-anos-2015-y-2016-9710/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). Población 2000 al 2015. Recuperado de <https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). Población que accede a Internet.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017f). Violencia de género. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/violencia-de-genero-7921/>
- Instituto Peruano de Economía. (2016). Índice de competitividad regional. *Incore*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>
- Insulza, J.M. (2011). Desigualdad, democracia e inclusión social. En Organización de los Estados Americanos (Eds.), *Desigualdad e inclusión social en las américas. 14 ensayos* (2ª ed.). recuperado de <https://www.oas.org/docs/desigualdad/libro-desigualdad.pdf>
- Ipsos. (2017a). Encuesta sobre qué ONG es mas poderosa en el Perú en el 2017. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/infographics/cuales-son-las-ong-mas-poderosas-en-el-peru/>
- Ipsos. (2017b). Tasa de aprobación de la gestión del Presidente de la República. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/ppk-aprobacion-18-baja-gestion-noticia-482151>
- Ipsos. (2017c). *X Encuesta nacional sobre percepciones de corrupción*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/7-de-cada-10-peruanos-opinan-que-la-corrupcion-aumento-en-el-pais-en-los-ultimos-5-anos>
- IPS Amazonia. (2018). Progreso Social Brazil. Recuperado de <http://www.ipsamazonia.org.br/o-que-e>
- Juntos. (2018). *Avanzando juntos*. Recuperado de [http://www.juntos.gob.pe/infojuntos/datos/boletin/2017\\_6\\_00.pdf](http://www.juntos.gob.pe/infojuntos/datos/boletin/2017_6_00.pdf)
- Lee, F. (2014). Tolerated one way but not the other: Levels and determinants of social and political tolerance in Hong Kong [Tolerancia un camino pero no el otro: niveles y determinantes de tolerancia social y política en Hong Kong]. *Social Indicators Research*, 2(118), 711–727.

- Ley 17559. Acéptase Constitución del Comité Intergubernamental para Migraciones Europeas. Congreso de la República del Perú (1969).
- Ley 223. Ley General para Personas con Discapacidad. Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia (2015).
- Ley 26486. Ley Orgánica del Jurado Nacional de Elecciones. Congreso de la República del Perú (1995).
- Ley 26772. Ley que disponen que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituya discriminación. Congreso de la República del Perú (1997).
- Ley 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 28303. Reglamento de Calificación y Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Científica. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley 29792. Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS. Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 29973. Ley General de la persona con discapacidad. Congreso de la República del Perú (2012).
- Marchetti, P. (2016). Pobreza en Latinoamérica: Chile se posiciona como el país con el menor índice. *Emol Economía*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/09/29/824218/Pobreza-en-America-Latina-tras-datos-de-argentina.html>

Mineducación. (2018). Decreto de educación inclusiva para población con discapacidad.

Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362988\\_abc\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362988_abc_pdf.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). Medición económica del turismo.

Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Cultura. (2013). *10 cosas que debes saber sobre las lenguas indígenas peruanas y sus hablantes*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Defensa. (2017a). Misión, Visión, Políticas y Lema. *Ministerio de Defensa*.

Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Defensa. (2017b). Reseña Ministerio de Defensa. *Ministerio Defensa*.

Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2012). Economía social e inclusión económica.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/883B343A861E0C9405257B9400794521/\\$FILE/R\\_presentacion\\_per.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/883B343A861E0C9405257B9400794521/$FILE/R_presentacion_per.pdf)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2013). Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Recuperado de

<http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/estrategianacionaldedesarrolloeinclusivosocialincluirparacrecer.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Estadísticas de inversión. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012). Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia. Recuperado de [https://www.mimp.gob.pe/files/planes/Plan\\_Nacional\\_PNAIA\\_2012\\_2021.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/planes/Plan_Nacional_PNAIA_2012_2021.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2018). Boletín estadístico. Recuperado de [https://www.mimp.gob.pe/files/programas\\_nacionales/pncvfs/estadistica/boletin\\_marzo\\_2018/BV\\_Marzo\\_2018.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/programas_nacionales/pncvfs/estadistica/boletin_marzo_2018/BV_Marzo_2018.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2012). Informe técnico – GTT II semestre dic. 2012. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Resumen\\_General\\_2012.pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Resumen_General_2012.pdf)
- Naciones Unidas. (2017). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017_Spanish.pdf)
- Odebrecht, país por país, gobierno por gobierno. (2017, 23 de julio). *El Observador-Lava Jato en América Latina y África*. Recuperado de <http://www.perfil.com/elobservador/odebrecht-pais-por-pais-gobierno-por-gobierno.phtml>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2017). *La regulación para la consolidación de las redes y los servicios que soporten el desarrollo de las TICs y los macro datos*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/imagen/tele-expo/documentos/ponencias17/2.%20La%20regulacion%20para%20la%20consolidacion%20de%20las%20redes%20-%20Manuel%20Cipriano%20OSIPTEL.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2016: Transformar el empleo para erradicar la pobreza*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_480923.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_480923.pdf)

- Organización Internacional para las Migraciones. (2015). Las migraciones internas en el Perú y su contexto actual. Recuperado de [http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015\\_Publicacion%20Migraciones%20Internas\\_OIM.PDF](http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF)
- Perú celebra el fallo de La Haya. (2014). *EFE news service*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1492313078/>
- Pew Research Center. (2014). Religion in Latin America [Religión en América Latina]. Recuperado de <http://www.pewforum.org/2014/11/13/religion-in-latin-america/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Graduate Bussines School. (2016a). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: Centrum Publisher.
- Pontificia Universidad Católica del Perú, Centrum Graduate Bussines School. (2016b). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976890/folleto-ranking-mundial-de-competitividad-2016>
- Porter, M. (Eds.). (1991). *La competitividad de las naciones*. New York, NY: Harvard Business Review.
- Porter, M. (Eds.). (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., & Stern, S. (2017). *Índice de Progreso Social 2017. Social Progress Imperative*. Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017a). Organización del Estado. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017b). Congreso de la República. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/sobreelcongreso/>
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZyWPzRW>
- Rojas, L. (2016). Financial inclusion in Latin America [Inclusión financiera en América Latina]. *Facts, Obstacles and Central Banks' Policy Issues: Financial Inclusion in Latin America*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7726/Financial-Inclusion-in-Latin-America-Facts-Obstacles-and-Central-Banks-Policy-Issues.pdf?sequence=1>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 32-52.
- SDG. (2017). *Index and Dashboards Report 2017*. New York, NY: Naciones Unidas.
- Semana Económica. (2017a). Bitel lidera ranking de cobertura 4G, llega a más de 16,000 centros poblados. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/239798-bitel-lidera-ranking-de-cobertura-4g-llega-a-mas-de-16000-centros-poblados/>
- Semana Económica. (2017b). Minería: 2018 será el año de los nuevos proyectos. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/258660-el-ano-de-los-nuevos-proyectos/>
- Senadis. (2013). Transparencia Activa. Recuperado de <https://www.senadis.gob.cl/>
- Social Progress Imperative. (2017). Índice de Progreso Social. Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2017). Inversión privada y sus retos para volver a crecer. *Industria peruana*, 923. Recuperado de [http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria\\_Peruana\\_923.pdf](http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_923.pdf)

WordReference. (2018). Discriminar. Recuperado de

<http://www.wordreference.com/definicion/discriminar/>

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2017). Development Index. Recuperado de

<http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017rank-tab>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2006). Historia del Perú, compendiada para el

uso de los colegios y de las personas ilustradas. *Historia del Perú*. Recuperado de

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/historia/escri\\_fundacionales/cap01.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/historia/escri_fundacionales/cap01.pdf)

f

Vrânceanu, E. (2015). European practices for the integration of immigrants [Prácticas

europas para la integración de inmigrantes]. *Revista de Stiinte Politice*, 47(1), 50-60.

Recuperado de [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1721941858?accountid=28391)

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1721941858?accountid=28391](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1721941858?accountid=28391)

Winter, B. (2018). Foro global. *Nacional y debates*. Recuperado de

<http://noticieros.televisa.com/videos/genaro-lozano-entrevista-brian-winter-6/>