

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico

del Distrito de Pueblo Libre

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

PRESENTADA POR

Jemmy Cubas Castro

Cristiam Miranda Barrios

Miguel Porras Tineo

José Rojas Córdova

Asesor: Alfredo Graham

Santiago de Surco, noviembre de 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a todos aquellos que, brindándonos su apoyo en las más diversas formas, han hecho posible la realización de este proyecto, que permitirá consolidarnos en nuestra vida profesional.

Agradecemos, en primer lugar, a nuestro asesor Alfredo Graham y a todos nuestros profesores, por los conocimientos impartidos y los consejos recibidos. Asimismo, a nuestros compañeros de clase, por todas las experiencias y la amistad compartidas.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento de manera muy especial a nuestros familiares y amigos, por el cariño, confianza, aliento, comprensión y paciencia demostrados a lo largo de todo este proceso.



Dedicatoria

A Dios, por permitir alcanzar una meta más en mi vida; a la persona que, no conforme con darme la vida, me ha entregado la suya, mi madre Redy; a mi padre, quien, desde el Cielo, me estuvo acompañando y acompaña; a mi esposa Giuliana, por su paciencia y comprensión; y a mi hermano Carlos, por estar a mi lado en los momentos más difíciles.

Jemmy Cubas Castro

En primer lugar, a Dios, por ponerme a prueba en diversos momentos de la vida. A mis padres Octavio y Emilia; y a mis familiares y amigos, por estar presentes en todo momento y por el apoyo y fuerzas brindadas para la culminación de este objetivo.

Cristiam Miranda Barrios

A Dios, por cuidarme, darme fuerzas y salud para lograr mis objetivos y por ser siempre mi guía; a mis padres, por sus consejos, valores, ejemplo constante para ser una persona de bien, y por su gran amor; y a mi esposa Diana y a mis tres adorados tesoros, por estar a mi lado en todo este tiempo, por su perseverancia, comprensión, amor y apoyo incondicional.

Miguel Porras Tineo

A Dios, por permitirme lograr mi visión; a mis padres Ranulfo y Julia, que están en el Cielo iluminando el camino de mi vida; a mi esposa María, por su amor y comprensión; y a mis hijos Hanry, Eddy y Mary, por su apoyo y comprensión.

José Rojas Córdova

Resumen Ejecutivo

El distrito de Pueblo Libre, aunque es el más pequeño en extensión, limita con cinco distritos y se encuentra en la parte central de la capital del Perú. Sus monumentos, calles y pobladores guardan una tradición y cultura únicas, que fueron forjándose a lo largo del tiempo. El carácter turístico-cultural se debe a la conversión de un patrimonio histórico-monumental, constituido por (a) museos; (b) iglesias; (c) sitios arqueológicos; (d) calles tradicionales; y (e) inmuebles de una arquitectura de estilos republicano, neocolonial y otros. Esta ventaja comparativa es la responsable de que Pueblo Libre sea un destino turístico dentro de la ciudad de Lima.

A pesar de ello, Pueblo Libre padece de varios problemas que han surgido de años atrás y que cada día se van acentuando. Entre ellos, resaltan por su impacto: (a) la falta de desarrollo de infraestructura, y (b) de servicios. Sin embargo, no son los únicos que lo aquejan, ya que, junto a ellos, existen problemas de (a) transporte, (b) gestión municipal, (c) seguridad ciudadana, y (d) medioambiente, los cuales requieren de una atención urgente.

Con el fin de que estos problemas no sean un impedimento para que el distrito potencialice sus fortalezas y tome ventaja de las oportunidades, se propone el siguiente plan estratégico con un horizonte de tiempo de nueve años. De esta manera, los objetivos de largo plazo y las estrategias planteadas para lograrlos permitirán que, para el año 2021, el distrito alcance su visión, es decir, que Pueblo Libre se consolide como un clúster turístico y gastronómico, conformado por (a) museos, (b) galerías de arte, y (c) parques recreacionales, entre otros. Además, será un distrito que promueva el desarrollo integral de sus ciudadanos, así como el respeto y cuidado del medioambiente, y brindará una experiencia inolvidable a sus visitantes y residentes.

Abstract

The Pueblo Libre district, although it is the smallest in size, limited to five districts and is in the central part of the capital of Peru. Its monuments, streets and people bear a unique tradition and culture, which were forged over time. The tourist-cultural character is due to the conversion of a historic and monumental heritage, consisting of (a) museums (b) churches (c) archaeological sites, (d) traditional streets, and (e) property of an architecture republican styles, neocolonial and others. This comparative advantage that is responsible Pueblo Libre is a tourist destination in the city of Lima.

Nonetheless, Free Town suffers from several problems that have emerged from years ago and that every day they are emphasizing. Among them, stand out for their impact: (a) the lack of infrastructure development, and (b) service. However, they are not the only ones facing because, with them, there are problems of (a) transport, (b) municipal management, (c) security, and (d) environment, which require attention urgent.

In order that these problems are not an impediment to the district potencialice their strengths and take advantage of opportunities, we propose the following strategic plan with a time horizon of nine years. Thus, long-term goals and the strategies adopted to achieve them will allow, for the year 2021, the district achieve its vision, namely that Pueblo be consolidated as a tourist and gastronomic cluster, consisting of (a) museums, (b) art galleries, and (c) recreational park, among others. In addition, a district will promote the comprehensive development of its citizens, and respect and care for the environment, and provide an unforgettable experience to its visitors and residents.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Distrito de Pueblo Libre	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión	11
2.3 Misión	12
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	14
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	16
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Pueblo Libre	28
3.2 Análisis Competitivo del Perú	29
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	33
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	35

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Pueblo Libre	35
3.3 Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	42
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	44
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5 El Distrito de Pueblo Libre y sus Competidores	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	52
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4 Amenaza de los entrantes	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	53
3.6 El Distrito de Pueblo Libre y sus Referentes	53
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil de Referencia (MPR).....	54
3.8 Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna	60
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1 Administración y gerencia (A)	60
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	64
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	74
4.1.5 Recursos humanos (H)	76
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	80

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	83
4.3 Conclusiones	84
Capítulo V: Intereses del Distrito de Pueblo Libre y Objetivos de Largo Plazo	86
5.1 Intereses del Distrito de Pueblo Libre	86
5.2 Potencial del Distrito de Pueblo Libre	88
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Pueblo Libre.....	91
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Pueblo Libre (MIO)	93
5.5 Objetivos de Largo Plazo	93
5.6 Conclusiones	100
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	102
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)	102
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	102
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	103
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	108
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	109
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	111
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	111
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9 Matriz de Ética (ME)	115
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	116
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	118
6.13 Conclusiones	119
Capítulo VII: Implementación Estratégica	123
7.1 Objetivos de Corto Plazo	123

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	128
7.3 Políticas de Cada Estrategia	129
7.4 Estructura del Distrito de Pueblo Libre.....	132
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	133
7.6 Recursos Humanos y Motivación	141
7.7 Gestión del Cambio.....	142
7.8 Conclusiones	142
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	144
8.1 Perspectivas de Control.....	144
8.1.1 Aprendizaje interno.	144
8.1.2 Procesos.....	144
8.1.3 Clientes.....	144
8.1.4 Financiera.	145
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	145
8.3 Conclusiones	145
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Pueblo Libre	150
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Pueblo Libre	150
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Pueblo Libre	153
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Pueblo Libre ...	156
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	158
9.5 Conclusiones	159
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	160
10.1 Plan Estratégico Integral	160
10.2 Conclusiones Finales.....	160
10.4 Futuro del Distrito de Pueblo Libre	165

Referencias.....168



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Crecimiento Poblacional</i>	5
Tabla 2	<i>Dinámica Poblacional</i>	5
Tabla 3	<i>Residencialidad</i>	5
Tabla 4	<i>Distribución Poblacional por Género y Edad</i>	6
Tabla 5	<i>Población por Grupos Etáreos</i>	6
Tabla 6	<i>Población Joven</i>	7
Tabla 7	<i>Población en Edad de Trabajar</i>	7
Tabla 8	<i>Visión Actual del Distrito de Pueblo Libre</i>	10
Tabla 9	<i>Misión Actual del Distrito de Pueblo Libre</i>	11
Tabla 10	<i>Análisis de la Visión y Misión al Año 2021</i>	12
Tabla 11	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	17
Tabla 12	<i>Crecimiento del Producto Bruto Interno por Sectores Industriales 2008-2012</i>	22
Tabla 13	<i>Participación del Presupuesto Asignado al Sector Defensa</i>	25
Tabla 14	<i>Reserva de Hidrocarburos al 31 de Diciembre de 2011</i>	31
Tabla 15	<i>Balanza Comercial (Millones de Dólares)</i>	31
Tabla 16	<i>Demanda Interna del Perú</i>	33
Tabla 17	<i>Porcentaje de Inmigrantes 2002-2007 a la Provincia de Lima</i>	43
Tabla 18	<i>Nivel de Pobreza en los Distritos de Lima</i>	44
Tabla 19	<i>Ranking Mundial de Competitividad del Perú de 59 Países Evaluados</i>	45
Tabla 20	<i>Gasto en Investigación y Desarrollo (en Porcentaje de PBI)</i>	46
Tabla 21	<i>Artículos en Publicaciones Científicas y Técnicas</i>	46
Tabla 22	<i>Exportaciones de Productos de Alta Tecnología (en Miles de Millones de Dólares)</i>	47

Tabla 23	<i>Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al Año 2021</i>	49
Tabla 24	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 25	<i>Lista De Analisis De Atractividad Del Distrito</i>	53
Tabla 26	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	58
Tabla 27	<i>Matriz de Perfil de Referencia (MPR)</i>	59
Tabla 28	<i>Barómetro de la Gestión Municipal al Año 2010</i>	61
Tabla 29	<i>Valores de Concentración de Contaminantes en el Aire (ug/m³)</i>	70
Tabla 30	<i>Distribución de Usos de Suelo en Pueblo Libre</i>	70
Tabla 31	<i>Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Pueblo Libre 2009-2012</i>	75
Tabla 32	<i>Ratios Financieros del Distrito de Pueblo Libre</i>	76
Tabla 33	<i>Población por Nivel Educativo Alcanzado al Año 2007</i>	78
Tabla 34	<i>Población de Pueblo Libre según Edades</i>	79
Tabla 35	<i>Población según Ocupación Principal</i>	79
Tabla 36	<i>Hogares en Viviendas por Variedad de Artefactos y Equipos que Posee</i>	82
Tabla 37	<i>Hogares en Viviendas Particulares por Variedad de Servicios</i>	82
Tabla 38	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	84
Tabla 39	<i>Matriz de Intereses del Distrito de Pueblo Libre</i>	94
Tabla 40	<i>Denuncias Registradas en el Distrito de Pueblo Libre en los Años 2010 y 2011</i>	96
Tabla 41	<i>Objetivos de Largo Plazo</i>	101
Tabla 42	<i>Matriz FODA y Estrategias para Pueblo Libre</i>	105
Tabla 43	<i>Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA</i>	106
Tabla 44	<i>Lista de Productos de la Matriz BCG del Distrito de Pueblo Libre</i>	107
Tabla 45	<i>Matriz de Decisión de Pueblo Libre</i>	113
Tabla 46	<i>Matriz CPE del Distrito de Pueblo Libre</i>	114

Tabla 47	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de Pueblo Libre</i>	115
Tabla 48	<i>Matriz de Ética para Pueblo Libre</i>	117
Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	118
Tabla 50	<i>Estrategias Retenidas versus Objetivos de Largo Plazo</i>	120
Tabla 51	<i>Matriz de Posibilidad de los Competidores</i>	122
Tabla 52	<i>Recursos Asignados para OLP 1</i>	134
Tabla 53	<i>Recursos Asignados para OLP 2</i>	135
Tabla 54	<i>Recursos Asignados para OLP 3</i>	136
Tabla 55	<i>Recursos Asignados para OLP 4</i>	137
Tabla 56	<i>Recursos Asignados para OLP 5</i>	138
Tabla 57	<i>Recursos Asignados para OLP 6</i>	139
Tabla 58	<i>Recursos Asignados para OLP 7</i>	140
Tabla 59	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Aprendizaje Interno</i>	146
Tabla 60	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Organización</i>	147
Tabla 61	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Cliente</i>	148
Tabla 62	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Financiera</i>	149

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xv
<i>Figura 1.</i> Mapa de Ubicación del Distrito de Pueblo Libre.	4
<i>Figura 2.</i> Alineamiento Estratégico.	16
<i>Figura 3.</i> Crecimiento de PBI del Perú, Periodo 2005-2014.	18
<i>Figura 4.</i> Diamante de Porter.	29
<i>Figura 5.</i> Acumulación de Reservas Internacionales Netas.	32
<i>Figura 6.</i> Evolución de la Incidencia de la Pobreza en el Perú.	32
<i>Figura 7.</i> Evolución de Precio de Venta de Departamentos.	34
<i>Figura 8.</i> Llegada Mensual de Turistas Internacionales.	34
<i>Figura 9.</i> Producto Bruto Interno 1950-2011 (en Millones de Nuevos Soles a Precios de 1994).	39
<i>Figura 10.</i> Ranking de Economías del Mundo.	41
<i>Figura 11.</i> Sueldo Promedio Anual a Nivel Nacional Urbano (S/.).	41
<i>Figura 12.</i> Población Censada en el Distrito de Pueblo Libre.	42
<i>Figura 13.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.	51
<i>Figura 14.</i> Organigrama Municipal del Distrito de Pueblo Libre.	62
<i>Figura 15.</i> Precios por Metro Cuadrado en los Distritos de Lima.	66
<i>Figura 16.</i> Ubicación de los Espacios Culturales del Distrito de Pueblo Libre.	67
<i>Figura 17.</i> Matriz PEYEA del Distrito de Pueblo Libre.	107
<i>Figura 18.</i> Matriz BCG del Distrito de Pueblo Libre.	107
<i>Figura 19.</i> Matriz IE del Distrito de Pueblo Libre.	108
<i>Figura 20.</i> Matriz GE del Distrito de Pueblo Libre.	110
<i>Figura 21.</i> Organigrama Propuesto para la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.	141
<i>Figura 22.</i> Plan Integral del Distrito de Pueblo Libre.	167

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

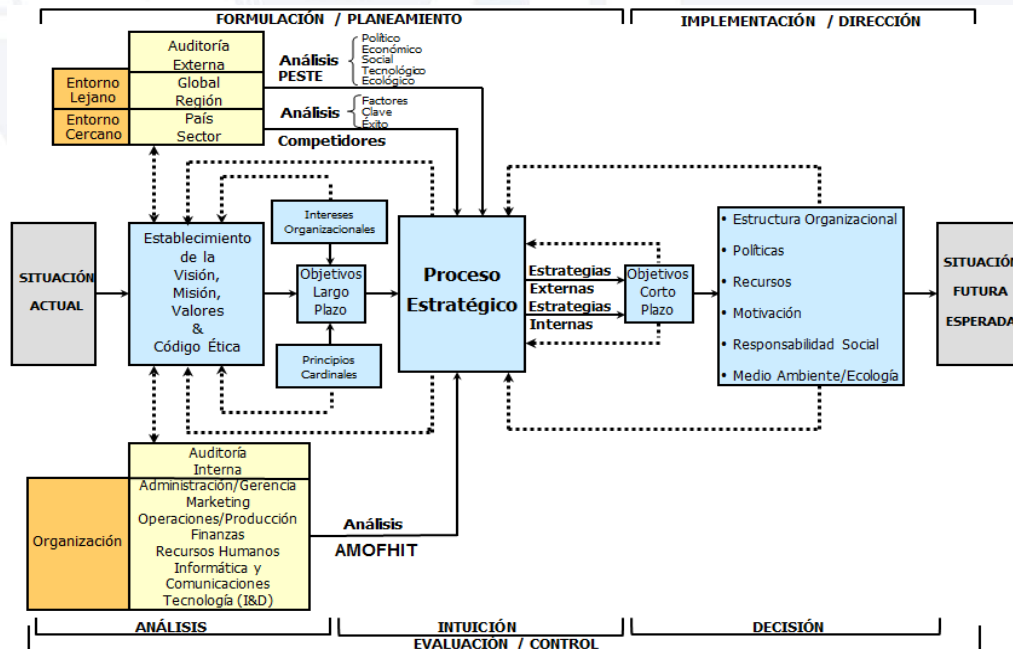


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno de 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 (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y son específicas y no alternativas, y su *atractividad* se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Pueblo Libre

1.1 Situación General

Pueblo Libre es un distrito urbano, no cuenta con área libre para su crecimiento horizontal; se caracteriza por sus edificaciones coloniales, como el Museo de Arqueología, que son atractivos turísticos para los visitantes nacionales y extranjeros. Su actividad principal es el comercio, constituido por (a) bodegas, (b) restaurantes pequeños, y (c) peluquerías y salones de belleza; y actividades inmobiliarias, empresariales y alquileres desarrollados fuera del distrito. El 42.96% de los establecimientos comerciales están constituidos por bodegas, seguido de restaurantes (con 13.40%), y peluquerías y salones de belleza (con 11.16%), con un total de 627 establecimientos, que representa un alto porcentaje de actividades de servicios asociados y compatibles con los niveles de *residencialidad* que se han mantenido a través de los años (Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL], 2010).

Según Choe y Roberts (2011), en las economías más desarrolladas, donde se gestiona para mejorar la calidad de vida, el sector urbano es el que contribuye con más de 85% del Producto Bruto Interno (PBI) de un país, para lo cual las ciudades deben implementar un clúster basado en desarrollo económico, con implementación de (a) infraestructura urbana, (b) comunicaciones, y (c) servicios públicos. Los gobiernos y las empresas privadas por igual deben entender la importancia que tiene el desarrollo de estos factores para (a) competir en la economía globalizada, (b) crecer de forma sostenible, y (c) obtener mejores beneficios; porque las ciudades son los motores del crecimiento económico y de reducción de la pobreza. La competitividad urbana se refiere a la capacidad de una región urbana para producir una serie de productos (bienes o servicios) que representan un mejor valor en relación con otros productos semejantes de otras regiones urbanas, que no necesariamente es el precio más bajo. Una economía urbana que produce bienes y servicios de alto valor para la población local, en relación con el precio, apoya a la exportación al hacer más competitiva, y asimismo mejora el

bienestar de los habitantes de la región. Las ciudades de Malasia y Tailandia, por ejemplo, aportan en más del 90% de su PBI, y casi 100% en el caso de Singapur y Hong Kong.

Las ciudades como Bangalore, Seúl, Singapur y Hong Kong, para desarrollar sus economías, se han alejado del desarrollo convencional de infraestructura, bajo costos laborales, y bajos impuestos, como condición para desarrollar grupos de industrias altamente competitivas, especializadas, así como habilidades de alto nivel e innovación. Las ciudades de Asia, al orientar su economía y su comercio al mercado mundial, se han desarrollado de forma diferente que los países industrializados, mejorando la infraestructura, servicios y medioambiente, apoyadas en la tecnología de la información. Por lo mismo, el primer puesto en el *ranking* mundial de competitividad de 2012 es Hong Kong, porque implementó clústeres basados en desarrollo económico (Del Carpio, Mengo, & Torres, 2012).

Los factores que han dado éxito a las ciudades mencionadas son los siguientes: (a) implementación de la infraestructura urbana, comunicaciones, y servicios públicos; (b) cooperación de las empresas; (c) acceso a los recursos naturales; (d) desarrollo de las habilidades; (e) ubicación relativa a los mercados; (f) gestión de riesgos; (g) calidad de vida; y (h) capital social.

Historia. El territorio del distrito de Pueblo Libre, en la época prehispánica, estuvo ocupado por indígenas de la cultura Lima, que se desarrolló entre los años 200 a 600 d. C. Hacia el año 1100 d. C., la ciudad estaba formada por (a) construcciones de adobe, (b) depósito de alimentos, (c) plazas, (d) recintos amurallados, (e) acequias, y (f) zonas residenciales. Como parte de este desarrollo, ha quedado la huaca Julio C. Tello, actualmente denominada Panteón Chino, ubicada entre las calles Río Moche y Río Santa dentro del perímetro del distrito.

El 14 de agosto de 1557, Francisco Pizarro y su séquito, en presencia del virrey Andrés Hurtado de Mendoza, fundaron la bendita Magdalena. Por entonces, Magdalena era

conocida por lo benigno de su clima y haciendas ubicadas en todo el valle. Con la llegada de los ejércitos libertadores, cambió rotundamente: los ambientes religiosos fueron convertidos en cuarteles, y el palacio del virrey acogió entre sus paredes al libertador José de San Martín, quien, en reconocimiento al valor de sus pobladores, denominó a esta villa como “Pueblo de los Libres”. La voluntad expresada por el libertador fue oficializada posteriormente por un Decreto Supremo del Marqués de Torre Tagle, el 10 de abril de 1822. En 1857 se creó legalmente el distrito con el nombre de “Magdalena Vieja”, y se registró como primer alcalde a don Pedro del Solar en 1873.

Al inicio del siglo XX, todavía se escuchaban en las calles del distrito el “Viva Dios y Sereno”, los pregones y las serenatas que hablaban de una época de tradición y señorío, que caracterizó la tradición de Pueblo Libre. La década de 1920 estuvo marcada por el Oncenio de Leguía, y, por decreto de 10 de mayo de 1920, el distrito de Magdalena quedó dividido en (a) San Miguel, (b) Magdalena del Mar, y (c) Magdalena Vieja. En 1938 se creó el museo Julio C. Tello, actual Museo de Arqueología. En 1940 se promulga una ley mediante la cual Magdalena Vieja toma nuevamente el nombre de Pueblo Libre (MDPL, 2010).

Territorio y demografía. El distrito de Pueblo Libre se encuentra ubicado en el área central de Lima Metropolitana, a una altitud de 96 msnm, entre las coordenadas geográficas latitud sur $12^{\circ} 4' 18''$ y longitud oeste $77^{\circ} 3' 30''$. Limita al Norte con los distritos de (a) Cercado de Lima, y (b) Breña; al Sur con los distritos de (a) Magdalena, y (b) San Miguel; al Este con el distrito de Jesús María; y al Oeste con el distrito de San Miguel (ver Figura 1).

El territorio distrital comprende 462.34 ha, totalmente consolidadas y de uso predominante residencial, donde se desarrollan actividades comerciales y de servicios a escala distrital, con tendencia a mantener su carácter residencial y turístico-cultural. El carácter residencial se ve reflejado por mantener una densidad poblacional estable desde 1993 hasta 2007 en 160 habitantes por hectárea (MDPL, 2010).

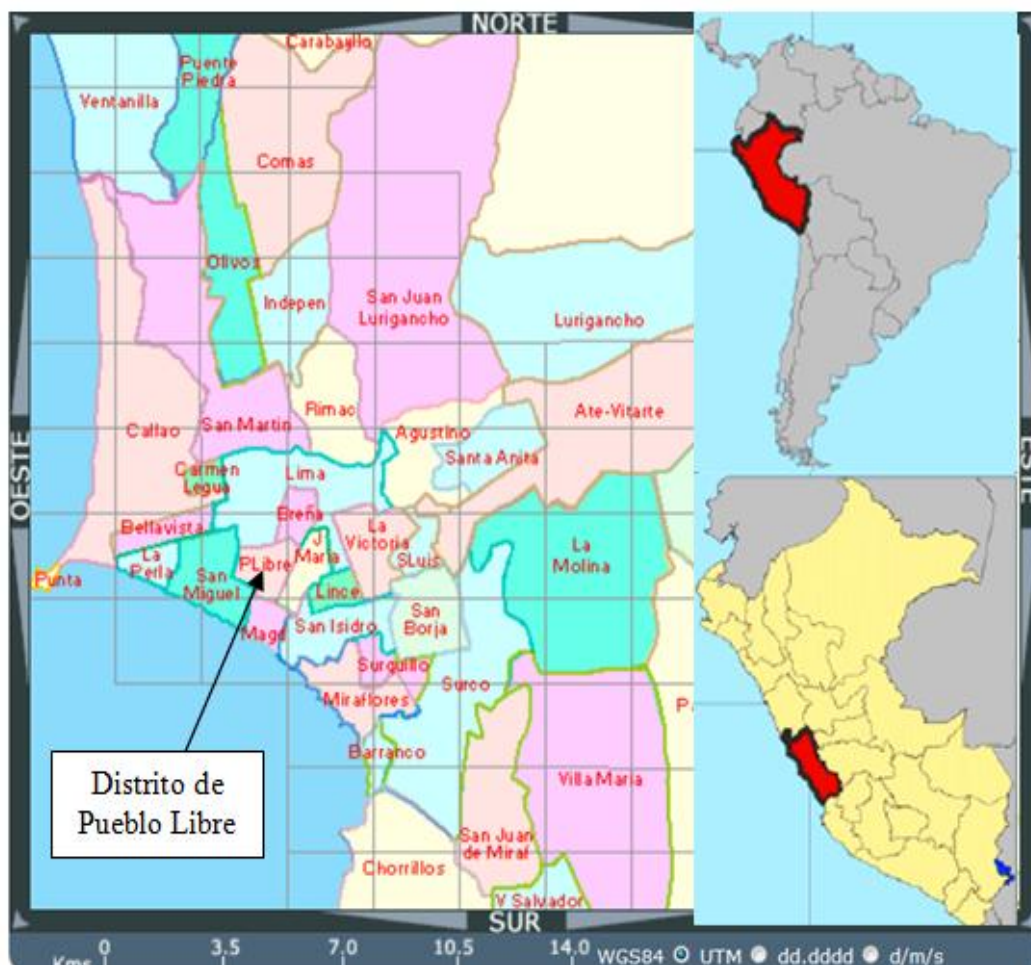


Figura 1. Mapa de Ubicación del Distrito de Pueblo Libre.

Adaptado de “Guía de calle y lugares de interés”. Recuperado de <http://www.mapasperu.com/>

Hacia 1993, Pueblo Libre mostraba una tasa de decrecimiento de -1.3%, causada, entre otros factores, por el deterioro del entorno urbano y la emigración de su población joven. De acuerdo con el censo de 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se observa el cambio en el proceso de crecimiento poblacional por una estabilización. Antes de 1990, Pueblo Libre contaba con más de 75,000 habitantes, cifra que se está recuperando después de 16 años. En la Tabla 1, se muestra el crecimiento poblacional.

Un dato que ilustra la dinámica poblacional y el valor residencial de Pueblo Libre es la distribución de habitantes por antigüedad y permanencia en el distrito. Se observa una población fija y permanente de 50,268 habitantes, además de una *residencialidad* de 95%, equivalente a 70,547 habitantes (ver Tablas 2 y 3).

Tabla 1

Crecimiento Poblacional

Años	Población	Tasa variación (%)
1972	78,155	
1981	83,985	7.46
1993	74,054	-11.82
2002	50,268	-32.12
2007	74,164	47.54

Nota. Adaptado de “Dinámica urbana, crecimiento y tendencias”, por Municipalidad Distrital de Pueblo Libre (MDPL), 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 55.

Tabla 2

Dinámica Poblacional

Permanencia en el distrito	Población
No había nacido	4,059
Sí	50,268
No	19,837

Nota. Adaptado del “Estructura y dinámica poblacional”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 16.

Tabla 3

Residencialidad

Residencia fija en el distrito	Población
Sí	70,547
No	3,617

Nota. Adaptado de “Estructura y dinámica poblacional”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 16.

El crecimiento poblacional de los últimos años, sumado a la *residencialidad* fija en el distrito, hace prever que la tasa de recuperación continuará, y que, al año 2015, podría llegar a los 84,000 habitantes que tenía en 1981.

La distribución poblacional por sexo es diferente a los promedios nacionales. La población femenina es superior en 10% a la masculina, porcentaje mantenido desde 1993 (ver Tabla 4).

Cabe resaltar que el mayor grupo etáreo se encuentra en los 10 a 40 años, con un porcentaje acumulado de 45.41% de la población, equivalente a 33,680 personas. De este grupo, destaca la población de 20 a 29 años, con un equivalente a 16.38% en total. El grupo de adultos mayores a 60 años suman 13,851 y equivale a 18.68%, cifra significativa en

términos económicos, en su relación con la propiedad de sus predios y su rol familiar (ver Tabla 5).

Tabla 4

Distribución Poblacional por Género y Edad

Edades	Hombre	Mujer	Total
0-14	6,340	6,341	12,681
15-64	22,735	28,046	50,781
65+	4,190	6,512	10,702
Total	33,265	40,899	74,164

Nota. Adaptado de “Caracterización de población”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 17.

Tabla 5

Población por Grupos Etáreos

Edad	Población	Frecuencia (%)
De 0 a 9 años	8,073	10.89
De 10 a 19 años	10,493	14.15
De 20a 29 años	12,151	16.38
De 30 a 39 años	11,033	14.88
De 40 a 49 años	9,997	13.48
De 50 a 59 años	8,566	11.55
De 60 a 69 años	5,954	8.03
De 70 a 79 años	4,683	6.31
De 80 a 89 años	2,641	3.56
De 90 a 99 años	573	0.77
Total	74,164	100.00

Nota. Adaptado de “Caracterización de población”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 18.

La población joven del distrito (ver Tabla 6) está constituida principalmente por personas de 17 a 24 años (con un 45%), edad de exploración profesional (finalización de estudios básicos y especialización y búsqueda laboral). Siguiendo a esta cifra, la población escolar (primaria y secundaria) continúa (con un 44%) (MDPL, 2010).

Según el censo nacional de población del año 2007, del total de la población de Pueblo Libre (74,164 habitantes), la población alfabeta (de tres a más años) representa un 96%, y el 4% es analfabeta. En enero de 2010, a través del Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización, en coordinación con la Municipalidad, se realizó un censo de personas analfabetas en el distrito, y se tuvo como resultado un registro de 319

personas analfabetas, lo cual representa un 0.43% respecto de la población total de Pueblo

Libre.

Tabla 6

Población Joven

Edad	Población
De 0 a 5 años	2,441
De 6 a 11 años	5,084
De 12 a 16 años	4,831
De 17 a 24 años	9,965
Total	22,321

Nota. Adaptado de “Caracterización de población”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 17.

Participación de actividad económica. La actividad principal es el comercio en bodegas y restaurantes pequeños, y servicios de peluquería y salones de belleza. Según los resultados del censo de 2007, del total de la población del distrito (74,164 habitantes), el 82.4% tenía edad para desempeñar una actividad económica (ver Tabla 7), que estaba comprendida entre 14 años a más, con un incremento de 1.9% respecto del censo de 1993.

Tabla 7

Población en Edad de Trabajar

Grupo de edad	1993		2007	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
14-24	16,360	27.48	12,009	19.53
25-44	22,358	37.55	22,103	35.95
45-65	12,926	21.71	16,669	27.11
65 y más	7,892	13.26	10,702	17.41
Total	59,536	100.00	61,483	100.00

Nota. Adaptado de “Población en edad de trabajar-PET”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 43.

La población en edad de trabajar se subdivide en Población Económicamente Activa (PEA) y Población Económicamente No Activa (No PEA). Según el censo de 2007, del total de la población de distrito, el 45.8% forma parte de la PEA, y se observa una disminución de 5.1% respecto del censo del 1993. Esta disminución se explica por el proceso de migración de población joven del distrito hacia otros distritos de mayor poder adquisitivo como (a) San Borja, (b) Surco, o (c) La Molina, y el incremento de la población de la tercera edad.

En cuanto al tipo de labores de la PEA, el censo de 2007 señala que el 65% es empleado, en segundo lugar el 23% es trabajador independiente, y el 1% es trabajador familiar no remunerado. La actividad inmobiliaria, empresarial y alquileres es la predominante (con el 15.2% del total del PEA), pero desarrollada fuera del distrito, y, en segundo lugar, se encuentra el comercio (con 13.4%).

El nivel socioeconómico se sitúa dentro la clase de estratificación media, con un nivel de educación superior; la mayoría son profesionales, y se cuenta con un gran porcentaje de profesores. Se tiene el impacto de los visitantes al distrito por parte de turistas nacionales y extranjeros, así como de población flotante que concurre a (a) colegios, (b) universidades, y (c) hospital (MDPL, 2010).

Seguridad ciudadana y Defensa Civil. El distrito de Pueblo Libre, como otras ciudades del Perú, tiene problemas de seguridad ciudadana relacionados con (a) la delincuencia (que invade de los distritos vecinos de Lima Metropolitana y Breña), (b) señalización, (c) transporte, (d) retiros, y (e) equipamiento urbano, y, por otra parte, no cuenta con un Plan de Prevención de Riesgos, para disminuir los desastres en resguardo de la vida y la salud.

Servicios y calidad de limpieza pública. El servicio de limpieza pública en el distrito de Pueblo Libre se desarrolla de dos formas: (a) recolección por terceros; y (b) limpieza pública, barrido de calles y recojo de malezas por la administración municipal. Actualmente no realiza reciclaje o reutilización de residuos orgánicos, y no existe un Plan de Gestión de Residuos Sólidos. Durante el año 2007, se han recogido: (a) 2,680.9 toneladas de malezas, y (b) 23,370.62 toneladas de residuos sólidos (MDPL, 2010).

1.2 Conclusiones

Pueblo Libre es un distrito urbano, que carece de un clúster basado en desarrollo económico de la ciudad, con una brecha enorme respecto de las ciudades y países

competitivos del mundo, como (a) Hong Kong, (b) Estados Unidos, (c) Singapur, y (d) otros; no cuenta con un Plan de Prevención de Riesgos, para disminuir los desastres en resguardo de la vida y la salud de los habitantes; carece de un Plan de Gestión de Residuos; no dispone de una política de desarrollo de capital humano ni de infraestructura estratégica de largo plazo; no cuenta con una política de promoción de cooperación de las empresas, ni responsabilidad social empresarial; su capacidad de respuesta a los cambios en el desarrollo empresarial es lenta; no usa eficientemente los recursos disponibles ni la tecnología de la información; por ende, la calidad de vida es baja, razón por la cual la población emigra a otras ciudades de Lima, donde desarrolla sus actividades empresariales, tales como (a) inmobiliarias, (b) industrias manufactureras, y (c) otras.



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

En el presente capítulo, se hace mención de la visión y misión actual del distrito de Pueblo Libre, y se analizan según sus nueve características para una correcta definición (D'Alessio, 2008).

Sobre la base señalada, se requiere iniciar con la fase de formulación de los cuatro componentes fundamentales del proceso estratégico, consistentes en una nueva visión, misión, valores y código de ética para el distrito de Pueblo Libre al año 2021.

2.1 Antecedentes

El distrito de Pueblo Libre cuenta con la siguiente visión:

Pueblo Libre es un distrito ordenado, ecológico, seguro y turístico que cuida su valor residencial y su zona monumental; con servicios y equipamiento —cultural y deportivo— de calidad. Su gente educada y con valores, está comprometida y participa en mejorar su calidad de vida. Cuenta con instituciones integradas en acciones comunes; con el liderazgo de su gobierno local. (MDPL, 2010, p. 112)

El distrito de Pueblo Libre tiene la siguiente misión:

Brindar al vecino servicios públicos efectivos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana, participación democrática en la gestión y el desarrollo económico, en base a nuestro Plan de Desarrollo Estratégico, principios, valores y prácticas de buen gobierno corporativo. (MDPL, 2010a)

En las Tablas 8 y 9, se muestran los análisis de la visión y la misión actual.

Tabla 8

Visión Actual del Distrito de Pueblo Libre

Ideología central	Visión de futuro	Simple, clara, y comprensible	Ambicioso, realista	Definida en el tiempo
No	No	No	No	No
Alcance geográfico	Conocida por todos	Permite crear sentido de urgencia	Idea clara adonde desea ir la organización	
No	Sí	No	No	

Nota. Adaptado de “La visión concertada de desarrollo”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 2: Propuesta de Desarrollo, p. 112.

Tabla 9

Misión Actual del Distrito de Pueblo Libre

Clientes consumidores	Productos: bienes o servicios	Mercados	Tecnología	Objetivos de la organización
Sí	Sí	No	No	Sí
Filosofía de la organización	Autoconcepto de la organización	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los habitantes	
Sí	Sí	Sí	Sí	

Nota. Adaptado de “Municipalidad-misión y visión”, por MDPL, 2012c. Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/mision-y-vision.php>.

2.2 Visión

La visión del distrito de Pueblo Libre representará su futuro deseado en el largo plazo, y responde a la pregunta: ¿qué quiere llegar a ser? Esto implica entender la naturaleza del negocio en que está inmerso, fijar su futuro retador, y tener la capacidad de difundirla, para que sirva como guía a los empleados.

Pueblo Libre debe tener una visión con nueve características para plantear y lograr sus Objetivos de Largo Plazo (OLP): (a) contener la ideología central que defina el carácter duradero; (b) tener la visión del futuro, la cual se descubre con el análisis interno; (c) ser simple, clara, y comprensible; (d) ser ambiciosa, convincente y realista; (e) estar definida en el tiempo; (f) ser proyectada en un alcance geográfico; (g) ser conocida por todos; (h) crear un sentido de urgencia; e (i) tener una idea clara de adónde desea ir (D’Alessio, 2008).

Pueblo Libre cuenta con ciertas ventajas comparativas: por su ubicación está cerca de Lima Metropolitana, cerca de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que son centros de educación superior competitivos del Perú; cuenta con museos arqueológicos, que constituyen un atractivo turístico; y áreas verdes, consistentes en parques ecológicos distribuidos en todos los sectores del distrito.

De acuerdo con lo descrito, la visión de Pueblo Libre queda enunciada de la siguiente manera: “Lograr, en el año 2021, ser un modelo de distrito comercial, gastronómico, hotelero

y turístico de Lima, basado en los cuatro pilares de la competitividad: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas, e infraestructura”.

2.3 Misión

D’Alessio (2008) indicó que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿cuál es nuestro negocio?

En resumen, debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa servirlos apalancando eficientemente (a) sus recursos, (b) capacidades, y (c) competencias.

Así, la misión propuesta para el distrito de Pueblo Libre es la siguiente:

Satisfacer las necesidades básicas de seguridad, pertenencia y autorrealización de sus habitantes, brindando infraestructura de servicios, tecnología, equidad social, ambiente seguro, turístico y ecológico, para mejorar el bienestar y la calidad de vida, y ser percibidos como una sociedad autosostenida, innovadora y eficiente de la ciudad de Lima.

En la Tabla 10, se analiza la visión y misión propuestas para Pueblo Libre al año 2021.

Tabla 10

Análisis de la Visión y Misión al Año 2021

Visión	Cumple	Misión	Cumple
Ideología central	Sí	Clientes-consumidores	Sí
La visión de futuro	Sí	Productos: bienes o servicios	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí	Mercados	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí	Tecnologías	Sí
Definida en tiempo	Sí	Objetivos: supervivencia, crecimiento, rentabilidad	Sí
Alcance geográfico	Sí	Filosofía	Sí
Conocida por todos	Sí	Interés por concepto de si mismo	Sí
Crear sentido de urgencia	Sí	Interés por imagen pública	Sí
Idea clara a donde desea ir	Sí	Preocupación por los habitantes	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

2.4 Valores

Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente: (a) sus creencias, (b) actitudes, (c) tradiciones, y (d) su personalidad, y los valores son indispensables para (a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2008). Por tanto, los valores propuestos que serán las directrices para el desarrollo del distrito de Pueblo Libre al año 2021 son los siguientes:

Calidad y excelencia. Pueblo Libre será un distrito que brinde calidad de vida a su población y visitantes, motivando las acciones de todos los *stakeholders* e impulsándolos a un proceso de mejora continua e innovación.

Respeto. Será guía para las acciones individuales y conjuntas de la población, no habrá discriminación, y se respetará la dignidad de la persona.

Identidad. Se valorará las expresiones culturales que hacen de Pueblo Libre un distrito particular promoviendo el sentido de pertenencia, compromiso, y autorrealización.

Liderazgo e iniciativa. Pueblo Libre será un distrito líder en (a) seguridad ciudadana, (b) turismo, (c) gastronomía, y (d) gestión ambiental.

Equidad social y solidaridad. Se promoverá el bienestar entre sus habitantes de manera justa y equitativa.

Innovación. Se utilizará la tecnología para mejorar la seguridad en el distrito y la calidad de vida de la población.

Transparencia y honestidad. Generar confianza por medio de la transparencia en las acciones convirtiendo a Pueblo Libre en un distrito anticorrupción.

Vocación de servicio. Se manifestará en cada uno de los miembros de entidades públicas y privadas, así como en la población del distrito.

Estos valores serán difundidos a las autoridades del distrito, empresarios y sociedad en general a través de los medios de comunicación disponibles.

2.5 Código de Ética

El código de ética es donde firman los valores de organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y se enfatizan los principios de la organización (D'Alessio, 2008). Pueblo Libre no ha establecido su código de ética, y, por tanto, se proponen los principios que permitirán mantener su cultura sólida, requisito indispensable para lograr su visión:

Principio 1: Desarrollo económico. El desarrollo económico a largo plazo es esencial para el crecimiento de una ciudad; por lo tanto, es necesario impulsar e incentivar la inversión en el distrito, que permita satisfacer a la población y a los visitantes.

Principio 2: Seguridad, salud y medioambiente. Pueblo Libre tendrá un enfoque primordial en la seguridad ciudadana como base fundamental para el desarrollo distrital, y, a la vez, la gestión de la salud y medioambiente permitirán mejorar de la calidad de vida de la población. Para este fin, las instituciones del distrito establecerán normas y metas para la mejora en seguridad ciudadana buscando continuamente las formas de reducir el impacto ambiental de las actividades futuras.

Principio 3: Población. Se gestionará cuidadosamente el impacto social de las actividades de los nuevos desarrollos económicos en el distrito a fin de aumentar los beneficios, y mitigar cualquier impacto negativo con la participación activa de la población.

Principio 4: Comunicación e interacción. La comunicación será catalizador y punto conciliador de posturas divergentes en la población de Pueblo Libre. Se reconocerá que el diálogo y la interacción con todos los *stakeholder*; es necesario que cada *stakeholder* asuma el compromiso de informar propuestas y diferencias existentes con el fin de contar con una información que permita el crecimiento integral.

Principio 5: Cumplimiento e integridad. Cada *stakeholder* cumplirá con (a) las leyes, (b) reglamentos, y (c) regulaciones dispuestos que ayuden a la mejora y crecimiento continuo

del distrito, así como el desarrollo integral de la población. Con el fin de lograr el desarrollo integral y sostenible de Pueblo Libre, se insistirá en (a) la honestidad, (b) integridad, y (c) imparcialidad de los *stakeholders* en cada aspecto que influya en el crecimiento económico, social y cultural. Todas las transacciones realizadas en el distrito deben realizarse con imparcialidad y de acuerdo con los procedimientos establecidos que permitan la auditoría y verificación.

Principio 6: Competencia empresarial. En Pueblo Libre, se apoyará al desarrollo empresarial, y, por tanto, se permitirá la competencia ética dentro del marco de las leyes aplicables.

2.6 Conclusiones

Pueblo Libre tiene una visión que no cumple con las características planteadas por D'Alessio (2008): (a) no tiene una ideología central de carácter duradero, sin visión de futuro; (b) no es ambiciosa, convincente ni realista; (c) no está definida en un horizonte de tiempo; (d) no está proyectada a un alcance geográfico; (e) no expresa un sentido de urgencia; y (e) no indica idea clara de adónde desea ir. Cuenta con una misión que no menciona dónde compite geográficamente, no tiene interés de uso de la tecnología, y no se preocupa por la imagen pública ni por los empleados; por lo tanto, no es impulsora hacia el futuro deseado. En la misión, indica: “brindar al vecino servicios públicos efectivos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana, participación democrática en la gestión en desarrollo económico, en base a nuestro Plan de Desarrollo Estratégico, principios, valores y prácticas de buen gobierno corporativo”, pero no tiene formulado los valores, código de ética ni políticas de buen gobierno corporativo.

Capítulo III: Evaluación Externa

Como partes de la evaluación externa de proceso estratégico del distrito de Pueblo Libre, se realizará: (a) el análisis tridimensional de Frederick Hartmann (D'Alessio, 2008), que permitirá ver la interacción entre países (ver Figura 2); (b) análisis de competitividad nacional (Porter, 2009); y (c) análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico. Los resultados de los análisis mencionados permitirán desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) del distrito, que tienen como objetivo identificar oportunidades y amenazas, así como factores claves del éxito, respectivamente.



Figura 2. Alineamiento Estratégico.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2008) mencionó tres grandes dimensiones de relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales, para identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

“Son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que desarrollan una serie de estrategias para alcanzarlos a cualquier costo” (D'Alessio, 2008, p. 96). En la actualidad, el Perú no cuenta con un plan estratégico, razón por la cual sus intereses

nacionales (ver Tabla 11) no están consignados en un único documento, y los planes estratégicos sectoriales no reciben un seguimiento de los involucrados.

Tabla 11

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importantes (serio)	Periférico (molesto)
Crecimiento económico (común)		Estados Unidos	Unión Europea China	Brasil
Integridad y seguridad de la fronteras (opuesto)		Chile Ecuador		Bolivia
Clima de negocios (común)		Estados Unidos	Unión Europea	
Inclusión social (común)		América Latina		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial*, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson, Educación.

Sin embargo, con base en la actual situación del país y analizando las tenencias actuales que sugieren una aproximación hacia la generación de un país competitivo, se puede inferir que los intereses nacionales están referidos a lo siguiente:

1. Mantener el crecimiento económico que se viene dando de manera sostenida en los últimos años, logrando la consolidación de una nación competitiva a nivel regional, continental y mundial. El Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2012d) informó, en su Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014, que el escenario de proyección, para el año 2012, contempla un crecimiento de PBI de 5.8%, debido al menor crecimiento de la economía mundial. Teniendo en cuenta la mejora de la economía mundial, y las expectativas de los consumidores y empresarios, la proyección del crecimiento de PBI, para los años 2013 y 2014, se elevaría a 6.2%, y 6.3%, respectivamente (ver Figura 3).
2. Mantener un clima de paz conservando la integridad y seguridad de sus fronteras, que fortalezca la estabilidad necesaria para el crecimiento que viene desarrollando y que no se distraiga recursos en el sector Defensa ni concentre la atención del

Estado, de manera que los esfuerzos nacionales estén orientados a crear un clima de negocios que garantice la llegada de inversiones al país.

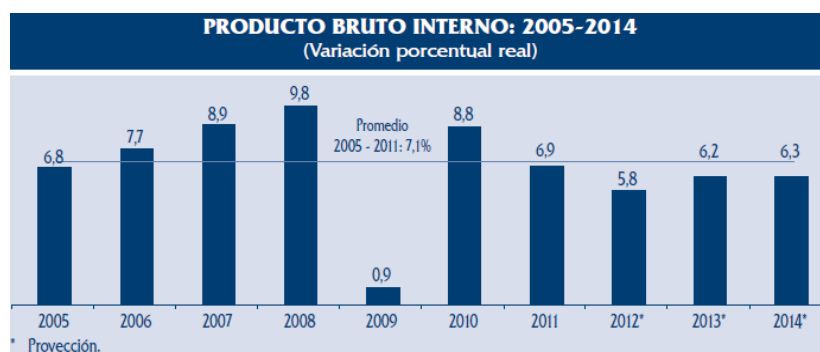


Figura 3. Crecimiento de PBI del Perú, Periodo 2005-2014.

Tomado de “Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012d. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/junio/report-de-inflacion-junio-2012.pdf>

3. Establecer un clima de negocios adecuado para atraer nuevas inversiones, que permitan consolidar el crecimiento actual de país, por medio de una planeación estratégica de los principales sectores de su economía, que identifique e incentive el desarrollo de nuevas formas de industrias y mejore la infraestructura terrestre y portuaria para soportar el flujo de comercio de una economía en expansión.
4. Promover la reducción de las brechas sociales del país a través de inclusión social, basada en el acceso de la población de todo el Perú a la participación de los derechos sociales, a través de los Programas Juntos, Pensión 65, Cuna Más, FONCODES, y PRONAA (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2012).

3.1.2 Potencial nacional

Para determinar el potencial nacional en función de fortalezas y debilidades, es necesario analizar los siete dominios planteados por D'Alessio (2008): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (p. 97). A continuación, se desarrollan cada uno de los dominios mencionados:

Demográfico. El INEI (2012) indicó, en la proyección de sus indicadores demográficos al año 2050, que la población del Perú, para finales del año 2012, será

aproximadamente de 30'135,875 habitantes, de los cuales el 30.9% corresponde a la ciudad de Lima; y, para el año 2021, será de 33'149,016 habitantes.

Geográfico. El Perú es un país líder en la zona del Pacífico sudamericano, se encuentra situado en la zona central occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21' 34" de latitud sur y los meridianos 68° 39' 7" y los 81° 20' 13" de longitud. Tiene una extensión de 1'285,215 km² o 128.50 millones de hectáreas, que representa el 0.87% del planeta; es el tercer país más extenso de Sudamérica, y tiene tres regiones geográficas muy marcadas denominadas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. El Perú tiene un territorio extenso y megadiverso, ubicado estratégicamente ubicado en la zona central de Sudamérica que colinda con el océano más vasto del planeta, con un dominio territorial marítimo de una longitud de 3,079.50 km desde Tacna hasta Tumbes, con un ancho de 200 millas; su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al océano Atlántico. La cordillera de los Andes, que atraviesa el Perú, lo une con los países de (a) Ecuador, (b) Colombia, (c) Bolivia, (d) Venezuela, (e) Chile, y (f) Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos incas; por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), que son las economías más grandes y dinámicas del mundo, de la cual el Perú es miembro (Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú [PROINVERSION], 2012a).

De los 128.50 millones de hectáreas con que cuenta el Perú, ocho millones de hectáreas tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones de hectáreas para actividades forestales sostenibles, y, además, se tienen 54 millones de hectáreas de tierras de protección. El área peruana de bosques naturales, que incluye árboles de maderas finas como cedro y caoba, se estima en poco menos de 80 millones de hectáreas. Por su extensión, el Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y en el segundo en Sudamérica. Además, existen numerosos glaciares, lagos,

lagunas y ríos en todo el territorio peruano, como el lago Titicaca, entre ellos, el lago navegable más alto del mundo. También se encuentra la cordillera Blanca, la cordillera tropical más alta del planeta, con decenas de picos de más de 6,000 metros de altura, y los cañones del Colca y Cotahuasi, los más profundos de la Tierra.

La zona costera es una estrecha franja de 2,500 km de longitud, mayormente árida, que cuenta con 52 valles regados por los ríos que descienden de la vertiente occidental de los Andes. La costa ocupa un 11% de la superficie del país, y alberga, al mismo tiempo, un 52% de su población; allí se asientan ciudades importantes como (a) Lima, la capital; (b) Trujillo; (c) Piura; (d) Chiclayo; (e) Ica; y (f) Tacna, entre otras. El mar peruano es parte del océano Pacífico, que se extiende a lo largo de la costa y un ancho de 200 millas náuticas mar adentro, y su gran riqueza ictiológica es resultado de las corrientes marinas del Humboldt y de El Niño, gracias a las que existen diversas variedades de peces, y hacen del Perú uno de los primeros países pesqueros del mundo. Por otra parte, el Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Pisco y Salaverry son los puertos principales.

La sierra o montaña, rica en minerales, se extiende de sur a norte sobre la cordillera de los Andes, cuya cima más alta es el nevado Huascarán, con 6,786 msnm; esta región se extiende de la banda costera hasta 250 km dentro de las tierras al norte y 400 km al sur, y se trata esencialmente de una meseta recortada por valles y dominada por una de las cadenas montañosas más agrestes del mundo. En la sierra, nacen los afluentes que conforman, en la selva peruana, el río Amazonas, el más caudaloso del planeta, y también se encuentra el lago Titicaca, el más alto del mundo. La selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano, allí se presentan grandes precipitaciones de lluvias, y esta región, que es parte de la llanura amazónica, alberga una gran diversidad de especies de flora, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Asimismo, se han creado numerosas áreas reservadas naturales, lo que la convierte en una reserva biológica de la humanidad y en uno

de los últimos pulmones de la Tierra. Además, tiene dos ciudades importantes: (a) Iquitos, y (b) Pucallpa (PROINVERSION, 2012b).

Económico. El Perú es un país con un territorio que tiene todos los climas del planeta, y notables recursos (a) naturales, (b) mineros, y (c) energéticos. Debido a estas ventajas comparativas y al trabajo de los peruanos, el Perú es primer exportador de espárragos y páprika en el mundo, primer productor de harina y aceite de pescado, primer productor de fibras de alpaca y vicuña, segundo productor de cobre, tercer productor mundial de plata, y próximo exportador neto de hidrocarburos. Y, en América Latina, el Perú es primer productor de (a) oro, (b) plata, (c) zinc, (d) estaño y, (e) plomo; segundo productor de (a) cobre, y (b) molibdeno; uno de los principales exportadores textiles (con prendas de alto valor); poseedor de la mayor riqueza y variedad biológica; tercer país por su extensión en Sudamérica; y segundo por su área de bosques naturales (PROINVERSION, 2012a).

Según el BCRP (2012d), en su Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014, el PBI del Perú creció, en 2011, en 6.9%, y la proyección para el año 2012 contempla un crecimiento de 5.8% (ver Tabla 12).

Tecnológico y científico. Según la Ley N.º 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) es el organismo rector encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. El CONCYTEC es un organismo público descentralizado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, tiene personería jurídica, derecho público interno y autonomía (a) científica, (b) administrativa, (c) económica, y (d) financiera.

Los Estados Unidos invierten aproximadamente el 20% del Producto Nacional Bruto (PNB) en educación y entrenamiento, y Japón invierte el 16% de su PNB en educación (Varela, 2008, p. 45), mientras que el Perú invierte en educación solo el 0.1% de su PBI

anual.

Tabla 12

Crecimiento del Producto Bruto Interno por Sectores Industriales 2008-2012

	2008	2009	2010	2011		2012
				I trim.	Año	I trim.
Agropecuario	7.2	2.3	4.3	3.0	3.8	2.3
Agrícola	7.4	0.9	4.1	0.3	2.8	0.5
Pecuario	6.0	4.4	4.4	6.6	5.2	4.5
Pesca	6.3	-7.9	-16.4	12.3	29.7	-7.6
Minería e hidrocarburos	7.6	0.6	-0.1	-0.3	-0.2	2.1
Minería metálica	7.3	-1.4	-4.8	-5.6	-3.6	1.7
Hidrocarburos	10.3	16.1	29.5	34.6	18.1	3.7
Manufactura	9.1	-7.2	13.6	12.3	5.6	-0.9
De procesamiento de recursos primarios	7.6	-	-2.3	11.6	12.3	-2.6
Industria no primaria	8.9	-8.5	16.9	12.4	4.4	-0.6
Electricidad y agua	7.8	1.2	7.7	7.3	7.4	6.4
Construcción	16.5	6.1	17.4	8.1	3.4	12.5
Comercio	13.0	-0.4	9.7	10.3	8.8	7.9
Otros servicios	9.1	3.1	8.0	9.3	8.3	7.8
PBI	9.8	0.9	8.8	8.8	6.9	6.0
Producción de sectores primarios	7.4	1.0	1.1	3.5	4.4	1.1
Producción de sectores no primarios	10.3	0.8	10.3	9.8	7.4	6.9

Nota. Tomado de “Indicadores económicos I trimestre del 2012”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

La historia ha mostrado que con la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) se resuelven problemas relacionados con (a) la salud; (b) obtención y utilización de energía; (c) alimentos; (d) mejor aprovechamiento de la tierra; (e) suministro de agua potable; y (f) productividad, competitividad y crecimiento económico. En el Perú, se está lejos de comprender el valor de la tríada CTI, por lo que no existe ni siquiera un organismo público con el suficiente nivel político como para (a) proponer, (b) promover, y (c) ejecutar adecuadas políticas públicas en este sector. Al CONCYTEC, que realiza enormes esfuerzos para promover la creación de parques tecnológicos y promover la ciencia y la tecnologías, no le asignan recursos suficientes para hacerlos efectivos, ni tiene acceso al Consejo de Ministros para proponer políticas adecuadas. La Ley de Presupuesto de la República del Perú prohíbe nombramientos en el Estado de personas que no tengan Ley de Carrera, que es el caso de los investigadores científicos y tecnológicos, y la empresa privada prácticamente no

contrata investigadores.

Como resultado de las inadecuadas políticas, no existen investigadores para llevar a cabo proyectos significativos para el desarrollo, lo que ha llevado al Perú a ser uno de los países de Iberoamérica con menor número de publicaciones científicas por habitante. Entre 1990 y 2005, el número de solicitudes de patentes de residentes en el Perú pasó de 46 a 38, mientras que el número de solicitudes de patentes de los no residentes pasó de 222 a 786. En el año 2004, en el Perú, se otorgaron 15 patentes a residentes, entre tanto que, en países como la Argentina y México, se otorgaron más de 100. Las exportaciones del Perú prácticamente se limitan a los recursos naturales no renovables, cuyos precios son volátiles (Plan Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el Perú [PLANCTIPERU], 2012).

Histórico-psicológico-sociológico. Desde el punto de vista histórico, el Perú cuenta con Machu Picchu, ubicado en el departamento del Cusco, la capital histórica, es considerada una de las Siete maravillas del Mundo Antiguo, y constituye un atractivo para el turismo nacional y extranjero, que genera: (a) empleo, (b) valor cultural, y (c) orgullo para los peruanos. Asimismo cuenta con vestigios arqueológicos importantes en los diferentes departamentos, tales como: (a) las ruinas de Vilcashuamán en Ayacucho, (b) los Baños del Inca en Cajamarca, (c) la fortaleza de Sacsayhuamán en Cusco, (d) las líneas de Nazca en Ica, (e) el Museo de Arqueología de Pueblo Libre en Lima, y (f) otras edificaciones coloniales a largo de todo el país.

Desde el punto de vista psicológico y sociológico, London Business School y Babson College (2011) catalogaron al Perú como el país más emprendedor del mundo, donde existen 700,000 empresas, de las cuales el 70% son familiares, tres de cada 10 sobreviven a la muerte del fundador, y solo el 15% sobrevive a la tercera generación.

Estudios realizados por diferentes organismos señalan que las empresas familiares aportan con dos tercios del PBI en la mayoría de los países del mundo. Sin embargo, el 78%

de emprendedores son personas con secundaria incompleta, lo que indica que los emprendedores son por necesidad y no por oportunidad: al no existir empleo en el país las personas se autoemplean para subsistir.

Organizacional-administrativo. Según la Constitución Política del Perú, vigente desde el 29 diciembre de 1993, el Estado cuenta con tres Poderes: (a) Poder Ejecutivo, que comprende al presidente de la República, jefe de Estado y quien personifica a la nación, elegido por sufragio directo para un periodo de cinco años, y, de la misma manera, con los mismos requisitos y por igual periodo, dos vicepresidentes; (b) Poder Legislativo, que comprende al Congreso de la República, que consta de una sola Cámara de 130 congresistas, elegidos para un periodo de cinco años; y (c) Poder Judicial, que comprende a la Corte Suprema, Cortes Superiores, Juzgados de Primera Instancia, especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente, Juzgados de Paz Letrados. Además de los Poderes señalados, existen organismos autónomos tales como: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Contraloría General de la República, y (d) la Defensoría del Pueblo. En el ámbito descentralizado, el Estado peruano tiene: (a) instituciones públicas descentralizadas, (b) empresas estatales, (c) gobiernos regionales, (d) municipalidades provinciales, y (e) municipalidades distritales. Las organizaciones del Estado tienen un sistema burocrático, donde la gestión pública es lenta, y no se desarrollan planes estratégicos a nivel nacional, provincial y distrital que puedan contribuir en el desarrollo de los mismos. Los Poderes del Estado están centralizados en la capital, y no existe una verdadera descentralización que beneficie a toda la población peruana.

Militar. El Ministerio de Defensa del Perú ([MINDEF], 2005) definió a la defensa nacional como el conjunto de medidas, previsiones, y acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta de forma integral y permanente. La seguridad nacional, en términos económicos, se define como un bien público intangible, importante y fundamental para garantizar la soberanía y la integridad territorial del Estado, fijados en la Constitución Política.

El Decreto Supremo N.º 027-2007-PCM aprobó 12 políticas nacionales que deben ser cumplidas obligatoriamente por los diferentes sectores del Estado, entre ellas la política de seguridad y defensa nacional, consistente en (a) fomentar la participación activa de todos los sectores, niveles de gobierno y de la sociedad en su conjunto en el logro de los objetivos de la política de seguridad y defensa nacional; (b) fomentar el orgullo y de identidad nacional; y (c) impulsar el establecimiento y consolidación de fronteras vivas como auténticos polos de desarrollo. La supervisión del cumplimiento de las políticas corresponde a los Ministerios de Defensa y del Interior en sus respectivos ámbitos de su competencia.

La participación porcentual del presupuesto del sector Defensa fue decreciendo anualmente respecto del presupuesto general de la república, de 14.27% en 1990 a 6.36% en 2004. Los detalles se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13

Participación del Presupuesto Asignado al Sector Defensa

Años	Presupuesto general de la República	Presupuesto asignado al sector Defensa	Participación porcentual (%)
1990	31'520,152	4'498,415	14.27
1991	2,785'144,646	308'453,509	11.07
1992	6,107'494,288	797'678,351	13.06
1993	10,813'992,924	1,346'710,160	12.45
1994	16,158'416,464	1,726'947,579	10.69
1995	21,840'000,000	2,255'538,150	10.33
1996	22,262'773,000	2,425'833,563	10.90
1997	24,765'000,000	2,223'642,194	8.98
1998	29,523'775,426	2,670'966,458	9.05
1999	31,947'306,720	2,772'803,520	8.68
2000	34,045'803,045	3,227'753,605	9.48
2001	35,711'747,654	3,485'756,061	9.76
2002	36,377'987,911	2,496'389,938	6.86
2003	44,516'006,305	2,605'391,000	5.85
2004	44,115'000,000	2,806'577,000	6.36

Nota. Tomado de "Capítulo IX: Recursos Económicos para la Defensa Nacional", por Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF), 2005, *Libro Blanco de Defensa Nacional*, p. 137. Recuperado de <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Peru2005.pdf>

El crecimiento económico de Perú en los últimos años ha sido importante, pero no es tanto como el de Chile. En 2004, Chile tuvo un PBI de US\$85.8 billones y Perú de 61.6 billones, así como un PBI per cápita de US\$5,378 para los chilenos y US\$2,238 para los peruanos. Por otra parte, el presupuesto de Defensa de Chile fue de US\$2,025 millones,

mientras que el de Perú fue de US\$904 millones. El presupuesto chileno representa un 1.32% del PBI, mientras que el peruano es de 1.03%. Si bien es cierto que Chile supera en presupuesto para su defensa nacional, el poder militar del Perú sobre Chile es importante, porque posee experiencia en las guerras contra Ecuador en 1941 y 1995, y en guerra no convencional en la lucha contra Sendero Luminoso. La única experiencia en guerra clásica de Chile se remonta a la Guerra del Pacífico (1879-1884), y, en guerra no convencional, a las operaciones contra reducidos elementos de guerrilla urbana durante los primeros años del gobierno militar del general Pinochet (Osacar, 2006).

Dentro del potencial nacional, se consideran las siguientes fortalezas: (a) tercer país más extenso de Sudamérica, con tres regionales naturales: costa, sierra, y selva; (b) tiene derecho territorial marítimo de 200 millas náuticas, en una longitud de 3,079.50 km; (c) posee recursos naturales ictiológicos, bosques, yacimientos minerales, petróleo, y gas; (d) posee zonas turísticas naturales y vestigios arqueológicos; y (e) crecimiento económico sostenido en los últimos tres años, y buena imagen del país por la posesión de recursos.

Como debilidades, se consideran las siguientes: (a) invierte solo 0.1% de PBI anual en educación; (b) no invierte en investigación ni innovación tecnológica; (c) barreras legales en desarrollo de ciencia y tecnología; (d) emprendimiento por necesidad y no por oportunidad; y (e) centralización de los Poderes del Estado en la capital.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales permiten reconocer oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. China influye económicamente sobre el Perú al ser el principal destino del comercio internacional, seguido de (a) Suiza, (b) Estados Unidos, (c) Canadá, (d) Japón, y (e) Alemania; asimismo los países vecinos como (a) Chile, (b) Brasil,

(c) Bolivia, y (d) Ecuador ejercen una influencia por su proximidad territorial y por los lazos comerciales existentes (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2012).

El Estado peruano ha suscrito 32 acuerdos internacionales en materia de inversiones incluidos tres tratados de libre comercio que contemplan capítulos de inversiones con (a) Estados Unidos, (b) Canadá, y (c) Singapur, y 29 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con (a) países de la Cuenca del Pacífico, (b) Europa, y (c) América Latina. Adicionalmente, se encuentra en proceso de ratificación el acuerdo bilateral de promoción y protección recíproca de inversiones suscrito con Japón (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012). Cualquier alianza estratégica se debe realizar con estos países.

Lazos pasados y presentes. El Perú tuvo una interacción histórica con España, la que se manifiesta a través de su idioma, religión y costumbres que influyeron en la cultura originaria y que dieron lugar a una sociedad multicultural. En los diferentes momentos de la época republicana, ocurrieron conflictos bélicos con Chile y Ecuador, acontecimientos trascendentales registrados en la historia de cada país. En la actualidad, existen relaciones comerciales con (a) Estados Unidos, (b) Europa, (c) Asia, y (d) países latinoamericanos.

Contrabalance de los intereses. Después de los conflictos bélicos entre el Perú y Chile entre 1879 y 1884, en los últimos años, continúan los juicios respecto de los límites sobre la soberanía de una zona en el océano Pacífico, por la proyección de la línea de base del dominio marítimo, que podrían afectar a ambos países. Asimismo existen intereses sobre el origen y procedencia de productos como el pisco, la manzana y otros, en el que cada país argumenta que son propios.

Conservación de los enemigos. No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener, porque obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, a ser más competitivo, y a

esforzarse por la creatividad y la innovación (D'Alessio, 2008).

Se puede considerar a los países vecinos de Chile y Ecuador como enemigos, por los conflictos bélicos ocurridos en el pasado y la competencia actual por la atracción de las inversiones extranjeras, y, a la vez, se los puede considerar como socios estratégicos con fines de negocios internacionales. Antes de la Independencia definitiva del 9 de diciembre de 1824, ocurrieron conflictos bélicos con España, y actualmente existe vinculación cultural, que es una ventaja para mantener el flujo comercial y de turismo entre ambos países.

En los análisis de los principios cardinales, se han identificado como oportunidades las siguientes: (a) relaciones comerciales con China, Suiza, Estados Unidos, y otros países competitivos del mundo; y (b) promoción de turismo cultural. Como amenaza se consideran las siguientes: (a) conflictos bélicos con los países vecinos como Chile y Ecuador; y (b) competencia de los países latinoamericanos por la atracción de las inversiones. Los conflictos bélicos con Chile y Ecuador se han considerado como amenaza, porque aún está en juicio la definición de los límites marítimos de las 200 millas náuticas, y por la guerra de 1995, respectivamente.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Pueblo Libre

Las fortalezas y debilidades determinadas en el análisis del potencial nacional, así como las oportunidades y amenazas, resultantes del análisis de los principios cardinales, influyen en el distrito de Pueblo Libre en lo siguiente:

- La posesión de los recursos marinos, yacimientos minerales, petróleo, gas, las zonas arqueológicas, el crecimiento económico y la buena imagen del país atraen a los inversionistas y turistas extranjeros, y es una oportunidad para Pueblo Libre de implementar infraestructura con fines comerciales, gastronómicos y hoteleros.
- La inversión mínima en educación y las barreras legales en desarrollo de ciencia y tecnología estancarían el desarrollo del talento humano y el emprendimiento de

nuevos negocios en Pueblo Libre.

- La relación comercial con los países competitivos del mundo y la promoción de turismo cultural son una oportunidad para equipamiento de su infraestructura educativa, hospitalaria y otros servicios, acorde al avance tecnológico; asimismo se debe desarrollar actividades para la atracción de turismo extranjero.
- La competencia de los países latinoamericanos por la atracción de las inversiones podría afectar el interés de los inversionistas extranjeros en el Perú, e influir en la ejecución de los proyectos de inversión en el distrito de Pueblo Libre.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

A fin de realizar el análisis de competitividad del Perú y de la región Lima, se utilizará el modelo de la ventaja competitiva de las naciones, que, según Porter (2009), se basa en cuatro atributos de una nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores afines y auxiliares (ver Figura 4).



Figura 4. Diamante de Porter.

Tomado de *Ser competitivo*, por M. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú es un país de antigua tradición minera, tradición que mantiene y cultiva gracias a la presencia de empresas líderes a nivel internacional. Cuenta con un enorme

potencial minero, y la presencia de la cordillera de los Andes a lo largo del territorio, que constituye nuestra principal fuente de recursos minerales.

A nivel mundial y latinoamericano, el Perú se ubica entre los primeros productores de (a) oro, (b) plata, (c) cobre, (d) plomo, (e) zinc, (f) hierro, (g) estaño, (h) molibdeno, e (i) teluro, entre otros, lo cual es reflejo no solo de la abundancia de recursos y la capacidad de producción de la actividad minera peruana, sino de la estabilidad de las políticas económicas en nuestro país.

Los minerales producidos en el Perú son de gran demanda en el mercado mundial, cuyo desarrollo se basa en la producción y la industria. Estados Unidos, China, Suiza, Japón, Canadá, y la Unión Europea son los principales demandantes. Las oportunidades que ofrece el Perú han hecho que sea uno de los países de la región donde se observa mayor inversión en minería, con resultados destacados y presencia de empresas líderes (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2012).

En el año 2011, Perú superó el récord histórico de inversiones en el sector minero al superar los US\$7,000 millones, especialmente en los rubros de exploración e infraestructura minera. Las inversiones proyectadas para los próximos años en exploración, explotación y ampliaciones mineras superan los US\$53,000 millones. La cartera estimada de estos proyectos mineros destaca inversiones muy importantes en (a) Cusco, (b) Cajamarca, (c) Moquegua, (d) Tacna, (e) Ica, (f) Lima, (g) Arequipa, (h) Junín, (i) Piura, (j) Áncash, (k) Huancavelica, y (l) Lambayeque (MINEM, 2012).

Asimismo, el Perú es un país con potencial en recursos petroleros y gas natural, y las reservas probadas al 31 de diciembre de 2011 han sido estimadas en (a) 579.2 MMBls de petróleo, (b) 627.0 MMBls. de líquido de gas natural, y (c) 12.7 TCF trillones americanos de pies cúbicos de gas natural, tal como se indica en la Tabla 14 (MINEM, 2011). Además cuenta con diversos recursos hidrobiológicos a lo largo del litoral peruano y recursos

forestales en la selva (ver Tabla 14).

Por otra parte, como se puede observar en la Tabla 15, la balanza comercial fue positiva y ha ido aumentando anualmente en función del crecimiento de las exportaciones e importaciones.

Tabla 14

Reserva de Hidrocarburos al 31 de Diciembre de 2011

Tipo de hidrocarburo	Probadas	Reservas probables	Posibles
Petróleo, MMBls	579.2	801.02	1,675.0
Líquidos del gas natural, MMBls	627.0	509.3	414.0
Total de hidrocarburos líquidos, MMBls	1,206.2	1,310.2	2,088.9
Gas natural, TCF	12.7	8.8	7.5
Total de petróleo equivalente, MMBOE	3,322.8	2,782.7	3,346.3

Nota. Tomado de “Reservas de Hidrocarburos”, por Ministerio de Energía y Minas, 2011, *Libro Anual de Reservas de Hidrocarburos*, p. 4. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/libro%20de%20reservas.pdf>

Tabla 15

Balanza Comercial (Millones de Dólares)

	2008	2009	2010	2011			2012
				I trim.	Año	I trim.	
I. Exportaciones	31,018	26,962	35,565	10,106	46,268	11,680	
Productos tradicionales	23,266	20,622	27,669	7,774	35,837	8,994	
Pesqueros	1,797	1,683	1,884	327	2,099	679	
Agrícolas	686	636	975	99	1,672	159	
Mineros	18,101	16,383	21,723	6,311	27,361	6,921	
Petróleo y gas natural	2,681	1,921	3,088	1,036	4,704	1,235	
Productos no tradicionales	7,562	6,186	7,641	2,253	10,130	2,596	
Otros	190	154	254	79	301	90	
Otros							
II. Importaciones	28,449	21,011	28,815	8,200	36,967	9,564	
Bienes de consumo	4,520	3,962	5,489	1,426	6,692	1,846	
Insumos	14,556	10,076	14,023	4,024	18,255	4,536	
Bienes de capital	9,233	6,850	9,074	2,654	11,665	3,109	
Otros bienes	140	122	229	95	355	72	
III. Balanza comercial (I-II)	2,569	5,951	6,750	1,906	9,302	2,115	

Nota. Tomado de “Indicadores económicos I trimestre del 2012”, por BCRP, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Asimismo las reservas internacionales del Perú crecieron desde 2005, y alcanzaron, para el año 2012, a US\$55,789 millones, tal como se muestra en la Figura 5.

Sin embargo, el Perú, teniendo un potencial en (a) yacimientos minerales, (b) petróleo, (c) gas natural, y (d) otros recursos naturales, al año 2007, tenía un índice de pobreza de 39.3%, es decir, un nivel de gasto insuficiente para adquirir una canasta básica de

consumo. Esta proporción de pobres que tenía el país está conformada por 13.7% de pobres extremos, es decir, personas que tienen un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos y 25.6% de pobres no extremos, es decir, personas que tenían un gasto per cápita superior al costo de la canasta de alimentos, pero inferior al valor de la canasta básica de consumo (INEI, 2007e).



Figura 5. Acumulación de Reservas Internacionales Netas. Tomado de “Indicadores económicos I trimestre del 2012”, por BCRP, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

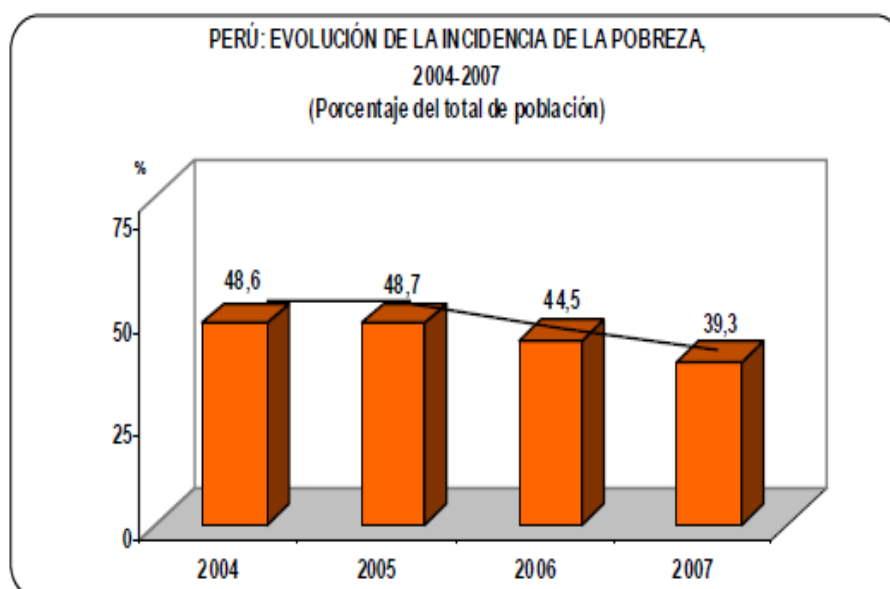


Figura 6. Evolución de la Incidencia de la Pobreza en el Perú. Tomado de “Informe técnico: La pobreza en el Perú en el año 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007e. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna en el Perú ha experimentado un crecimiento gradual desde el año 1994 de S/.109,910 millones a S/.201,135 millones en 2011, y fue afectado solamente en 2009, a consecuencia de la crisis internacional, tal como se observa en la Tabla 16. Por otra parte, los consumidores se incrementaron tanto en números como en características, porque cada vez más son informados y exigentes; y los cambios guardan relación con las tendencias mundiales (INEI, 2010b).

Tabla 16

Demanda Interna del Perú

Año	PBI	Demanda interna (millones de soles de 1994)	Demanda interna nominal (% de PBI)
1994	98,577	109,910	89.7
1995	107,064	114,009	93.9
1996	109,760	115,552	95.0
1997	117,294	123,656	94.9
1998	116,522	122,500	95.1
1999	117,587	118,718	99.0
2000	121,057	121,458	99.7
2001	121,317	120,938	100.3
2002	127,407	125,899	101.2
2003	132,546	130,514	101.6
2004	139,141	135,527	102.7
2005	148,640	143,410	103.6
2006	160,145	158,220	101.2
2007	174,348	176,977	98.5
2008	191,365	200,345	95.5
2009	192,994	195,819	98.6
2010	198,660	207,240	95.9
2011	194,340	201,135	96.6

Nota. Tomado de “Informe Económico”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0885/Libro.pdf>

En los últimos años, el crecimiento de demanda inmobiliaria ha sido paralelo al crecimiento del precio de venta de los departamentos, tal como se puede observar en la Figura 7.

El Perú, en cuanto al flujo turístico, mostró un crecimiento de 144% en la última década, con el arribo de turistas internacionales, debido a la promoción de sector, tal como se observa en la Figura 8.

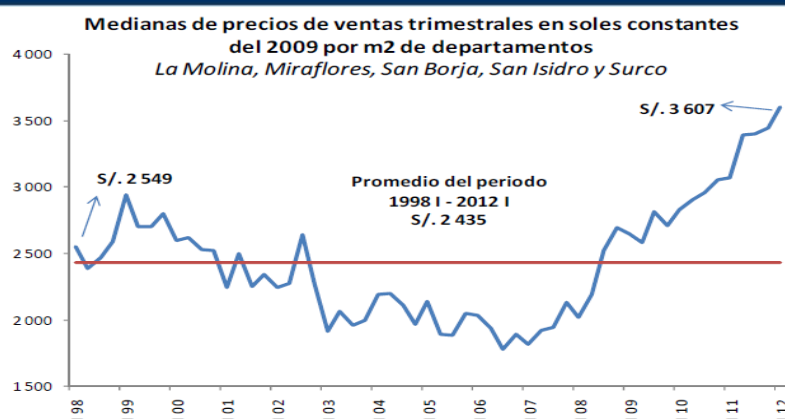


Figura 7. Evolución de Precio de Venta de Departamentos. Tomado de “Notas de estudios de BCRP. Indicadores del mercado inmobiliario”, por BCRP, 2012a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2012/nota-de-estudios-31-2012.pdf>

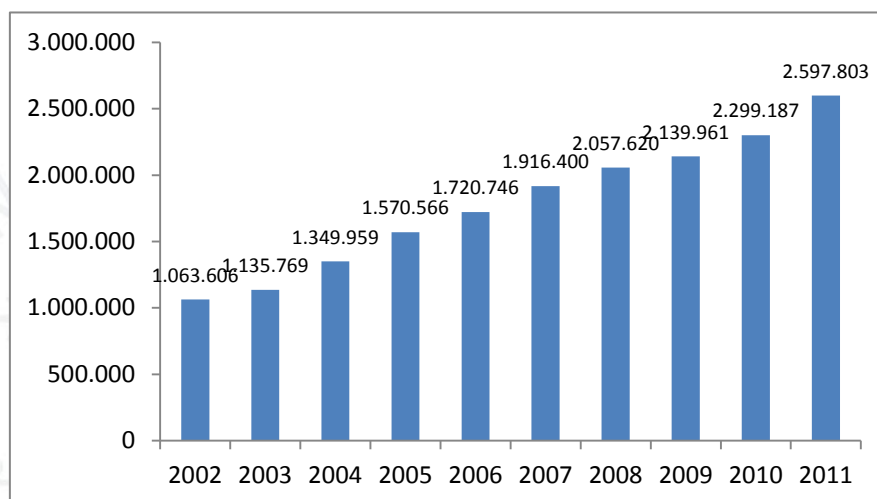


Figura 8. Llegada Mensual de Turistas Internacionales. Tomado de “Estadísticas: llegada de turistas internacionales”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2012a. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Del Carpio, Mendo, y Torres (2012) publicaron la información de Competitividad Anual (WCY) del International Institute for Management Development, una de las más importantes escuelas de negocios del mundo, el *ranking* para el año 2012 de las economías que evalúa, y situaron al Perú en la posición número 44, mientras que ocupó la posición número 43 en el año 2011. El Ranking Mundial Competitividad cubre 59 economías, basadas en más de 300 variables, de las cuales dos tercios están representados por información estadística oficial, y un tercio proviene de los resultados de la Encuesta Anual de Opinión a

Ejecutivos. Las variables evaluadas se basan en cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia de las empresas, y (d) infraestructura.

Actualmente, el Perú no cuenta con plan estratégico que guarde relación con los factores de competitividad utilizados por las grandes economías del mundo; sin embargo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha presentado el Proyecto de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, con un horizonte hacia el bicentenario de la patria, y, sin duda, este es un excelente documento que está en consulta, pero no alcanza a constituir un instrumento estratégico que conduzca al país.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú, no existe una vinculación estructurada de las empresas que componen las distintas cadenas de abastecimiento, y la presencia de clústeres es baja; sin embargo, en los últimos años, se han desarrollado una serie de pequeñas y medianas empresas alrededor de grandes empresas, que se han consolidado con el crecimiento de la economía. Un ejemplo de ello es la gran minería, que ha generado una serie de requerimientos de bienes y servicios que han promovido la aparición de empresas para proporcionárselos, y este mismo crecimiento ha generado la aparición y llegada desde fuera de nuevas empresas de servicios de consultoría, enfocadas, entre otros temas, en la mejora de la gestión administrativa de las empresas.

En los últimos años, las empresas grandes *tercerizaron* algunos de sus procesos no estratégicos, con lo que generaron la constitución de empresas especializadas dedicadas a esta actividad.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Pueblo Libre

El incremento permanente de la demanda interna en el país, el crecimiento de flujo turístico, y la demanda inmobiliaria son factores que deberían ser aprovechados por el distrito de Pueblo Libre, ya sea a través de la atracción de inversión privada o por medio de la promoción de pequeñas y microempresas, y la promoción de turismo, que constituyen el

mayor componente de la estructura económica del país. Estas decisiones deben responder a un análisis adecuado de la situación actual y de los OLP que debe trazarse el distrito en función de su visión; la creciente *atractividad* del país y su clima de negocios, así como la limitada extensión geográfica del distrito hacen posible bosquejar una estrategia de desarrollo económico centrada en dos o tres actividades específicas de gran inversión y un conjunto de empresas afines y auxiliares de menor inversión.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este análisis, se desarrollará un análisis de los factores externos que tendrán un impacto directo para el análisis situacional del distrito de Pueblo Libre, los cuales se analizan con un enfoque integral y sistémico, evaluando las fuerzas (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, (e) ecológicas, y (f) competitivas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Son establecidas por las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización y que constituyen las variables más importantes de la evaluación externa (D'Alessio, 2008). El Perú se rige por la Constitución Política del Perú, aprobada en 1993 mediante referéndum, define una estructura del Estado compuesta por cuatro Poderes. El orden político se mantiene desde el año 2001 y, aunque los gobiernos de turno han estado y continúan sometidos a un número considerable de conflictos sociales, muchos de los cuales han desencadenado en disturbios, principalmente en este gobierno de Ollanta Humala, donde se tienen 274 conflictos sociales potenciales. Se debe mencionar que estos conflictos tienen su origen en el descontento de la población de menores recursos a consecuencia de la desigualdad social y la mala administración de los recursos por los gobiernos regionales.

Terrones y Nagamine (1993) indicaron que, en agosto de 1990, la orientación de la política monetaria en el Perú cambió radicalmente cuando el BCRP modificó sus objetivos y

forma de operación, y pasó de la subordinación a la autoridad fiscal a una casi completa autonomía, aplicando una estrategia de control monetario tendiente a reducir la inflación. Desde ese momento y con la idea de mantener una política monetaria estable que sea atractiva a las inversiones extranjeras, ha mantenido un constante seguimiento de esta, y ha logrado mantener la inflación en el rango meta, basado en (a) el ajuste de la tasa de referencia, y (b) una adecuada administración de las tasas de interés y el tipo de cambio. El marco legal que regula el sector público y privado del país, y, por tanto, los municipios, como parte del gobierno local, tienen entre sus normas las siguientes:

- Constitución Política del Perú, la cual considera a la persona y el respecto a su dignidad como el fin supremo de la sociedad y del Estado (Congreso de la República del Perú, 1993).
- Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece y norma: (a) la estructura, (b) organización, (c) competencias, y (d) funciones de los gobiernos regionales.
- Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades aplicable a la MDPL.
- Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aplicable a todas las instituciones del Estado.
- Ley N.º 27783, Ley de Bases de Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado, incluidos los gobiernos locales, definiendo las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. En su Título VII, Capítulo I, define a las municipalidades como órganos de gobierno local con atribuciones, competencias y funciones asignadas por la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades, y la presente ley. Además de las competencias exclusivas consignadas a las municipalidades, que incluyen, entre otros puntos, la

planificación y desarrollo urbano, la zonificación y acondicionamiento territorial, abarca competencias compartidas relacionadas con (a) educación, participación en la gestión educativa conforma lo determine la ley; (b) salud pública, cultura, turismo, recreación, y deportes; (c) preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas, defensa y protección del ambiente; (d) seguridad ciudadana; (e) conservación de monumentos arqueológicos e históricos; (f) transporte colectivo, circulación y tránsito urbano; (g) vivienda y renovación urbana; (h) atención y administración de programas sociales; y (i) gestión de residuos sólidos.

- Ley N.º 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, la cual tiene por finalidad establecer las definiciones básicas, criterios técnicos y los procedimientos para el tratamiento de demarcación territorial ya sea distrital, provincial, departamental o regional.
- Ley N.º 27293, Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y su reglamento, y la Ley N.º 28802 que la modifica.
- Decreto Legislativo N.º 1091, que promueve servicios especializados en elaboración de estudios de preinversión y evaluación de proyectos de inversión pública, y la que modifica la Ley N.º 27293.
- Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que establece y norma: (a) la estructura, (b) competencias, (c) organización, (d) competencias, y (e) funciones de los gobiernos regionales.
- Ley N.º 27958, Ley de Responsabilidad y Transferencia Fiscal.
- Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Decreto Supremo N.º 102-2007-EF, que aprueba el Reglamento del SNIP; y el Decreto Supremo N.º 038-2009-EF, que aprueba su modificación

Las oportunidades determinadas son las siguientes: (a) política monetaria estable y control de inflación, y (b) adecuada administración de tasa de interés y tasa de cambio. Como amenaza se determinaron restricciones legales al presupuesto en proyectos de inversión.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con D'Alessio (2008), “las fuerzas económicas son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión” (p. 120). Dichas fuerzas tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los ciudadanos y son determinantes para las actividades relacionadas con el comercio internacional.

La principales variables económicas y financieras son las siguientes: (a) el PBI nacional, (b) el PBI per cápita, (c) el poder adquisitivo del consumidor, (d) la tasa de interés, (e) la tasa de inflación, (f) el costo de capital, (g) el costo de materia prima, (h) el riesgo de país, e (i) los acuerdo internacionales y tratados de libre comercio.

El PBI del Perú ha experimentado, desde la década pasada, un incremento sostenido a excepción del año 2009, cuando se experimentó un retroceso a consecuencia de la crisis internacional, tal como resalta en la Figura 9.

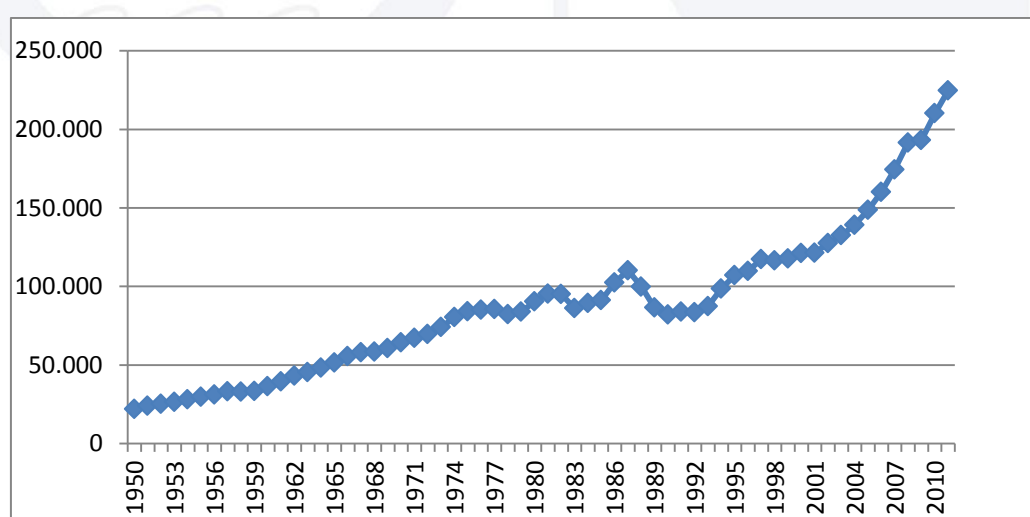


Figura 9. Producto Bruto Interno 1950-2011 (en Millones de Nuevos Soles a Precios de 1994).

Tomado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2012c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Según la Figura 7, el crecimiento de la demanda inmobiliaria ha sido sostenido desde 2007 y paralelo al crecimiento de los precios de venta por Metro cuadrado de los departamentos.

Según el BCRP (2012d), en su Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014, el PBI del Perú en 2011 creció en 6.9%, y la proyección para el año 2012 contempla un crecimiento de 5.8%.

El informe del Banco Mundial y de la Corporación Financiera Internacional (IFC) muestra que las economías siguen adoptando reformas que promuevan transferencia y acceso a la información, mejorando la capacidad de las empresas locales para hacer negocios. Doing Business (2012), que investiga las regulaciones que favorecen la actividad empresarial con base en indicadores del clima de negocios en 183 economías, posicionó al Perú en su reporte de 2012 en el puesto 41 (ver Figura 10). La clasificación sobre la facilidad de hacer negocios se ha expandido en 2012, e incluye indicadores sobre la obtención de conexiones al servicio de electricidad: el informe revela que conseguir una conexión eléctrica es más eficiente en (a) Islandia, (b) Alemania, (c) Taiwán, (d) China, y (e) Singapur. El informe muestra además que 125 de las 183 economías analizadas adoptaron 245 reformas que facilitan la actividad empresarial. En los últimos seis años, 163 economías han hecho que su entorno regulatorio sea más favorable a la actividad empresarial. China, India y la Federación de Rusia se encuentran entre las 30 primeras economías que más han mejorado a lo largo del tiempo. Singapur lidera el *ranking* sobre la facilidad de hacer negocios, seguido por (a) Hong Kong, (b) China, (c) Nueva Zelanda, (d) Estados Unidos, y (e) Dinamarca. Perú, pese a ser país de demanda inmobiliaria, es débil en el manejo de licencias de construcción.

Según los registros de 1996 y 2007, el sueldo promedio mensual de los empleados y ejecutivos en el área urbana a nivel nacional se ha incrementado en 7% anual entre los años 1996 y 2003; sin embargo, en el periodo del año 2004 a 2007, este crecimiento se ha retraído

manteniendo casi constantes las remuneraciones (INEI, 2007d) (ver Figura 11).

Economía	Facilidad de hacer negocios	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Singapur	1	4	3	5	14	8	2	4	1	12	2
Hong Hong	2	5	1	4	57	4	3	3	2	5	16
Nueva Zelanda	3	1	2	31	3	4	1	36	27	10	18
Estados Unidos	4	13	17	17	16	4	5	72	20	7	15
Dinamarca	5	31	10	13	11	24	29	14	7	32	9
Noruega	6	41	60	12	8	48	24	27	9	4	4
Reino Unido	7	19	22	60	68	1	10	24	13	21	6
Corea	8	24	26	11	71	8	79	38	4	2	13
Islandia	9	37	34	1	11	40	46	35	81	3	11
Irlanda	10	13	27	90	81	8	5	5	21	62	10
Chipre	40	33	78	96	123	78	29	37	19	105	23
Perú	41	55	101	82	22	24	17	85	56	111	100
Colombia	42	12	29	134	51	67	5	95	87	149	12
Puerto Rico	43	133	152	35	126	24	17	113	101	97	27
España	44	8	38	69	56	48	97	48	55	54	20

Figura 10. Ranking de Economías del Mundo.

Adaptado de “Economy Ranking”, por Doing Business, 2012. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/rankings>

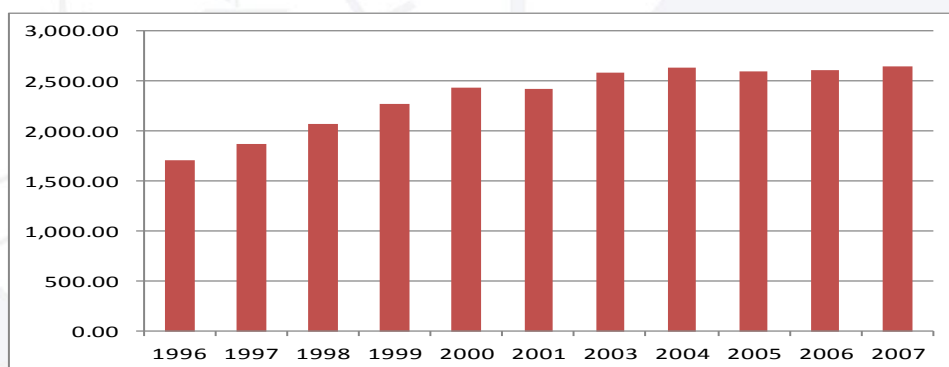


Figura 11. Sueldo Promedio Anual a Nivel Nacional Urbano (S/.).

Adaptado de “Información Económica: Sueldo Nacional Urbano”, por INEI, 2007d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Según el análisis, las oportunidades son las siguientes: (a) crecimiento económico sostenido del país, (b) incremento de las inversiones, (c) facilidades de obtención de créditos, y (d) crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado. Por otra parte, las amenazas son las siguientes: (a) barreras en permisos de construcción, (b) incumplimiento de pago de impuestos, y (c) competencia por inversión en proyectos inmobiliarios y comerciales.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según D'Alessio (2008), las fuerzas sociales involucran: (a) creencias; (b) valores; (c) actitudes; (d) opiniones; y (e) estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización (p. 121).

La población del Perú ha sufrido un crecimiento porcentual acumulado de 24.7% entre 1993 y 2007, y un crecimiento promedio anual de 1.6%. Al año 2007, se contaba con una población total de 27'412,517 habitantes, de los cuales el 49.7%, equivalente a 13'622,640 habitantes, estaba compuesto por varones, y 50.3%, equivalente a 13'789,517 habitantes, estaba constituido por mujeres. Entre las edades de 0-14 años, son 8'345,500 habitantes, equivalentes a 30.5%; de 15-64 años, son 17'289,937 habitantes, equivalentes a 63.1%; y, de 65 a más, son 1'764,700 habitantes, equivalentes a 6.4% (INEI, 2007b).

El distrito de Pueblo Libre tiene una tasa de crecimiento de población al año 2007 muy baja respecto del año 2003: reporta un incremento de solo 0.15% (ver Figura 12). Según el último censo nacional la población en el distrito de Pueblo Libre, esta es de 74,164 habitantes (INEI, 2007a).

La provincia de Lima registra una tasa de mortalidad infantil de 10.9% defunciones de menores de un año por cada 1,000 nacidos vivos al año 2007, tasa inferior a la registrada a nivel nacional de 18.5% (INEI, 2007b).

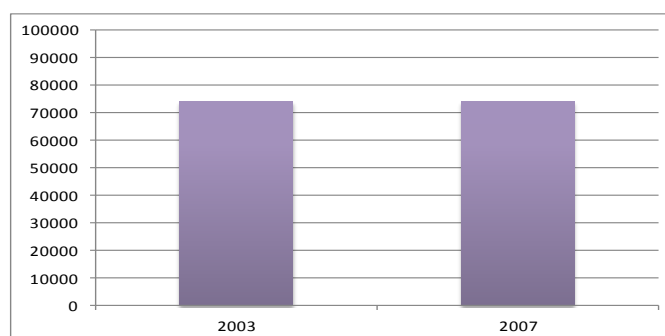


Figura 12. Población Censada en el Distrito de Pueblo Libre. Tomado de “Resultados Censales”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

De otro lado, la esperanza de vida al nacer es una estimación del promedio de años que viviría un grupo de personas nacidas el mismo año, y constituye uno de los indicadores de la calidad de vida más usados. Para el quinquenio 2010-2015, la esperanza de vida al nacer en la región Lima es de 77.2 años y, para 2015-2020, es de 77.9 años (INEI, 2007b).

En cuanto a la emigración, la población de Lima tiene como principal flujo de destino la provincia constitucional del Callao, con un volumen de 53,704 personas, seguido de los departamentos de (a) Junín, (b) Áncash, (c) La Libertad, (d) Piura, (e) Arequipa, (f) Ica, (g) Lambayeque, (h) Cusco, e (i) Ayacucho (INEI, 2007b).

Con respecto a la inmigración hacia la provincia de Lima, tiene como principal flujo de origen el departamento de Junín, con una cantidad de 76,992 personas, seguido de la provincia del Callao, y los departamentos de (a) Áncash, (b) Piura, (c) Cajamarca, (d) Lambayeque, y (e) otros, tal como observa en la Tabla 17.

Tabla 17

Porcentaje de Inmigrantes 2002-2007 a la Provincia de Lima

Departamento	Inmigrantes	
	Absoluto	Porc. (%)
Junín	76,992	12.5
Provincia de Callao	53,821	8.8
Áncash	46,683	7.6
Piura	43,032	7.0
Cajamarca	40,309	6.6
Lambayeque	40,063	6.5
Huánuco	38,341	6.2
San Martín	28,593	4.7
La Libertad	27,284	4.4
Ica	25,458	4.1
Resto de departamentos	194,072	31.6
Total	614,648	100

Nota. Tomado de "Perú en cifras. Indicadores demográficos", por INEI, 2007b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=9182&name=d15_08&ext=jpg

Durante el periodo intercensal 1993-2007, el nivel de analfabetismo en la provincia de Lima disminuyó en 1.9% y 4.7% en el área urbana y rural, respectivamente (INEI, 2007c).

En el año 2009, el departamento de Lima registró una tasa de pobreza de 15.3% de la población, menor que el promedio nacional de 34.8%. Entre los años 2004 y 2009, la

incidencia de la pobreza se redujo en 16.9% (INEI, 2007c).

A nivel distrital, Pueblo Libre registró un índice de pobreza de 1.69 (ver Tabla 18), y se ubicó en la quinta mejor posición de la provincia de Lima, después del distrito de San Borja (INEI, 1993).

Tabla 18

Nivel de Pobreza en los Distritos de Lima

Provincia	Distrito	Índice de pobreza	Nivel de vida
Lima	San Isidro	1.22	A
Lima	Jesús María	1.26	A
Lima	Miraflores	1.39	A
Lima	San Borja	1.53	A
Lima	Pueblo Libre	1.69	A
Lima	Lince	1.98	A

Nota. Tomado de "Mapa de pobreza en el Perú. FONCODES", por INEI, 1993. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0070/5-2.htm>

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda de 2007, la fuerza de trabajo o PEA en la provincia de Lima está constituida por 5'399,000 personas, de las cuales el 94.4% está en la condición de ocupados. Según la rama de actividad económica, en el año 2010, en la provincia de Lima, la PEA se concentró principalmente en el sector comercio (con 21.3%), seguido de (a) industrias manufactureras (15.0%), y (b) transportes y comunicaciones (10%), entre otras actividades (INEI, 2010a).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2012a), el crecimiento de turismo en los 10 últimos años ha sido sostenido, tal como se muestra en la Figura 8.

Como oportunidades determinadas dentro de esta fuerza, se ubican las siguientes: (a) incremento de la población de clase social media, debido a la inmigración de la población de otras regiones a la ciudad de Lima; y (b) promoción de turismo cultural y gastronómico. Por otra parte, como amenazas, se ubican las siguientes: (a) nivel de pobreza de los distritos de Lima, y (b) la migración de la población de Lima a Callao.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La ciencia y la tecnología son uno de los aspectos más relegados por el gobierno a lo

largo de los años, y el CONCYTEC es el único ente gubernamental encargado de promover la investigación tecnológica en el Perú a través del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACYT), que es encargado de (a) dirigir; (b) fomentar; (c) coordinar; (d) supervisar; y (e) evaluar las acciones del Estado a nivel nacional en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica.

El Informe Global sobre Ranking de Competitividad 2011-2012 del World Economic Forum (2012) indicó que, de 142 países, Perú se ubica en el puesto 97 en educación primaria, en el puesto 77 en educación secundaria y superior, y en el puesto 113 en innovación.

En el año 2012, el Perú se ubica, de 59 países evaluados, en el último puesto del *ranking* mundial de competitividad en el pilar de infraestructura, que está constituido por los siguientes factores: (a) infraestructura tecnológica, (b) científica, y (c) educación (ver Tabla 19).

Tabla 19

Ranking Mundial de Competitividad del Perú de 59 Países Evaluados

Pilares	2008	2009	2010	2011	2012
Desempeño económico	14	22	28	20	26
Eficiencia de Gobierno	32	41	35	36	27
Eficiencia de las empresas	30	33	42	39	40
Infraestructura	52	49	57	58	59

Nota. Tomado de “Ranking Mundial de Competitividad 2012”, por L. Del Carpio, A. Mendo y P. Torres, 2012. *Estrategia*, N.º 26, pp. 6-9.

El Perú invirtió el 0.15% de su PBI, durante 2004, en investigación y desarrollo, valor muy por debajo del promedio de Chile y otros países. La situación de la investigación en ciencia y tecnología es crítica, dado que no existe una política coherente del Gobierno Central que facilite la investigación de manera sincronizada con el desarrollo sostenible y la disminución de la pobreza.

Por otra parte, las economías más importantes del mundo, cuyo grado de inversión es mayor, son las siguientes: (a) Japón, (b) Estados Unidos, (c) Alemania, y (d) Singapur (ver Tabla 20).

Tabla 20

Gasto en Investigación y Desarrollo (en Porcentaje de PBI)

Países	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Israel	4.26	4.41	4.43	4.80	4.66	4.27
Japón	3.17	3.32	3.40	3.44	3.45	
Estados Unidos	2.54	2.57	2.61	2.67	2.79	
Alemania	2.49	2.49	2.53	2.53	2.68	2.82
Singapur	2.13	2.19	2.17	2.37	2.66	
Chile	0.68			0.33	0.39	
Perú	0.15					

Nota. Tomado de “Indicadores en ciencia y tecnología: gasto en investigación y desarrollo”, por Banco Mundial, 2012c. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries?display=default>

El Banco Mundial (2012c) ha elaborado una serie de indicadores en investigación y desarrollo, como el número de artículos en publicaciones científicas y técnicas que cada país o región produce anualmente en los campos de (a) física, (b) biología, (c) química, (d) matemática, (e) medicina clínica, (f) investigación biomédica, (g) ingeniería, y (h) tecnología (ver Tabla 21).

Tabla 21

Artículos en Publicaciones Científicas y Técnicas

Países	2007	2008	2009	Perú (%)
Estados Unidos	209,898	212,838	208,610	0.1
China	56,811	65,301	74,019	0.2
Japón	52,909	51,842	49,627	0.3
Alemania	44,428	44,913	45,003	0.4
Brasil	11,891	12,909	12,306	1.3
Chile	1,741	1,785	1,868	8.5
Perú	153	161	159	

Nota. Tomado de “Indicadores en ciencia y tecnología: Artículos y publicaciones científicas y técnicas”, por Banco Mundial, 2012a. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC?display=default>

El Perú tiene un rango de publicaciones muy bajo respecto de las grandes economías del mundo. En 2009, publicó 159 artículos, que representan el 8.5% de los publicados por Chile, y el 0.1% respecto de Estados Unidos.

En cuanto a la exportación de los productos de alta tecnología, Perú exporta el 52% de lo que hace Chile, y el 0.1% de la exportación de China (ver Tabla 22).

Según el CONCYTEC (2010), el número de patentes otorgadas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

(INDECOPI) que registraron para el año 2011 fueron 9 y 376 patentes otorgadas para el caso de residentes y no residentes, respectivamente, inferiores a las otorgadas en 2001, que fueron de 14 y 523, respectivamente; es decir, en 10 años disminuyó en 36% y 28%, respectivamente.

Tabla 22

Exportaciones de Productos de Alta Tecnología (en Miles de Millones de Dólares)

Países	2004	2005	2006	2007	Perú (%)
China	302.77	340.12	309.60	406.09	0.1
Alemania	153.42	159.81	139.96	158.51	0.2
Estados Unidos	218.12	220.88	132.41	145.50	0.2
Singapur	102.85	117.07	95.40	126.98	0.2
Japón	117.86	119.91	95.16	122.05	0.2
Chile	0.44	0.50	0.25	0.48	52
Perú	0.08	0.11	0.11	0.25	

Nota. Tornado de “Indicadores en ciencia y tecnología: exportaciones de productos de alta tecnología”, por Banco Mundial, 2012b. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.CD/countries?display=default>

Las oportunidades son las siguientes: (a) existencia y disponibilidad de la tecnología, y (b) exportación de productos de alta tecnología. Por otra parte, las amenazas son las siguientes: (a) inversión baja en sector educación; y (b) falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Riera, García, Kristrón, y Brännlund (2005) sostuvieron que “los recursos ambientales y naturales se utilizan como factores de producción y por tanto contribuyen indirectamente al bienestar de las personas, además contribuyen directamente a nuestro bienestar” (p. 8).

Ramos (2005) mencionó, al respecto, lo siguiente:

[...] todos los agentes del desarrollo turístico tienen el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante, y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras. (2005, p. 197)

Mediante Decreto Supremo N.º 014-2011-MINAM, el Gobierno Central aprobó el

Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) PERÚ 2010-2021, que contiene siete metas prioritarias en el corto, mediano y largo plazo hacia el año 2021, que se detallan en la Tabla 23. El PLANAA es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos. Sin embargo, el Índice de Desempeño Ambiental (*Environmental Performance Index* [EPI], por sus siglas en inglés), que mide el desempeño ambiental de las políticas de 163 países, en su versión 2010, ubicó al Perú en noveno lugar en el *ranking* de América, y en el trigésimo primero en el *ranking* mundial, muy por debajo de países de la región mejor ubicados, como (a) Colombia, y (b) Chile, ubicados en los puestos 10 y 16, respectivamente (Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University, 2010).

La posición del Perú en el puesto 31 del *ranking* mundial se debe a los diversos problemas ambientales que enfrenta el país, tales como el deterioro de la calidad de agua, que limita los potenciales usos del recurso, compromete el normal abastecimiento a la población, y provoca la alteración de los hábitats y pérdida de especies. Una de las causas asociadas a este problema es el vertimiento de efluentes domésticos e industriales a los cuerpos de agua, así como el deficiente tratamiento de estas; situación que hasta hace muy poco afectó al distrito de Pueblo Libre. Otro problema de impacto ambiental significativo es la calidad de aire generada por el crecimiento del sector automotor.

El entorno político y legal actualmente ejerce influencia sobre el distrito de Pueblo Libre, debido al proceso de descentralización del Estado, que está transfiriendo paulatinamente algunas capacidades a los gobiernos locales, lo que implica una mayor dependencia del distrito respecto de la región Lima, y marca la necesidad de que se desarrollen lazos estrechos más allá de las diferencias políticas existentes entre quienes las conducen. La preocupación del gobierno sobre la protección del medioambiente repercutirá

positivamente en Pueblo Libre, porque se tiene un Plan Nacional de Acción Ambiental al año 2021, cuyo detalle se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al Año 2021

Área de acción	Meta
Tratamiento del agua	100% de aguas residuales adecuadamente tratadas.
Residuos sólidos	100% de sus residuos sólidos adecuadamente dispuestos.
Calidad del aire	100% de ciudades que han sido identificadas como prioritarias en el país cuentan con planes de acción de limpieza del aire, que cumplan con los estándares de calidad ambiental.
Bosques y cambio	Deforestación neta y una tala ilegal igual a cero, y reducción de los gases de climático efecto invernadero en cerca del 48%. Esto está vinculado también con el cambio de uso de la tierra para la conservación de 54 millones de ha de bosques primarios.
Diversidad biológica	Incrementar al 100% el valor de los bienes y los servicios de las áreas naturales protegidas, aumentar en 80% la superficie de producción orgánica, e incrementar en 70% las exportaciones de productos de biocomercio, y en 50% las inversiones en econegocios.
Minería y energía	100% de la pequeña minería y la minería artesanal pueda aplicar, principalmente, los instrumentos de gestión ambiental.
Gobernanza ambiental	100% de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental aplican la Política Nacional del Ambiente y sus instrumentos de gestión ambiental.

Nota. Tomado del "Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2010-2021", por Ministerio del Ambiente (MINAM), 2010. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/planaaperu20102021.pdf>

La oportunidad es el apoyo del Gobierno Central, a través del Plan Nacional de Acción Ambiental; y, por otra parte, la amenaza es la baja gestión ambiental respecto de las economías del mundo en el control del crecimiento del sector automotor, que genera congestión y contaminación.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en la información obtenida del análisis PESTE, se puede desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que permitirá determinar las oportunidades y amenazas alrededor de los objetivos estratégicos planteados para el distrito de Pueblo Libre.

Esta evaluación considerará los siguientes puntajes: (a) cuatro si la respuesta es superior, (b) tres si la respuesta está por encima del promedio, (c) dos si la respuesta es el promedio, y (d) uno si la respuesta es pobre.

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización (D'Alessio, 2008). El distrito de Pueblo Libre, luego del análisis, obtiene una puntuación de 2.00, por lo que se ubica por debajo del promedio, e indica que las estrategias actuales del distrito no se están capitalizando (ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva.	0.15	3	0.45
2. Incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país.	0.10	2	0.20
3. Facilidades de entidades financieras para desarrollar proyectos en el sector vivienda.	0.10	2	0.20
4. Promoción de turismo cultural y gastronómico.	0.05	2	0.10
5. La existencia y disponibilidad de tecnología.	0.05	2	0.10
6. Incremento de población de clase social media.	0.05	2	0.10
7. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.	0.10	3	0.30
Subtotal:	0.60		1.45
Amenazas			
1. Competencia por inversión comercial.	0.03	2	0.06
2. Competencia por inversión en proyectos inmobiliarios.	0.02	2	0.04
3. Nivel de vida de los distritos vecinos.	0.05	2	0.10
4. Restricciones presupuestales en proyectos de inversión.	0.05	2	0.10
5. Crecimiento del sector automotor, que genera congestión y contaminación ambiental.	0.02	1	0.02
6. Inversión baja en sector educación.	0.15	1	0.15
7. Falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.	0.08	1	0.08
Subtotal:	0.40		0.55
Total:	1.00		2.00

El conjunto de oportunidades que configuran el entorno de Pueblo Libre constituye un momento propicio para aprovechar las potencialidades del distrito y consolidar su desarrollo económico, para lo cual son necesarias estrategias que vinculen cada una de las oportunidades presentes con las capacidades del distrito y su visión al año 2021. Asimismo, es preciso tomar en cuenta que las amenazas detectadas pueden ser mitigadas a través de un análisis oportuno y de acciones incorporadas como parte del proceso estratégico.

3.5 El Distrito de Pueblo Libre y sus Competidores

“El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados

que la componen” (D’Alessio, 2008, p. 138). Según Porter (2009), existen cinco fuerzas que moldean la competitividad de un sector.

Por ello, se realizará un análisis de Pueblo Libre mediante el modelo de las cinco fuerzas de la competitividad, que considera los siguientes puntos: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) amenaza de los productos o servicios sustitutos, (c) el sector: rivalidad entre los competidores existentes, (d) poder de negociación de los compradores, y (e) poder de negociación de los proveedores.

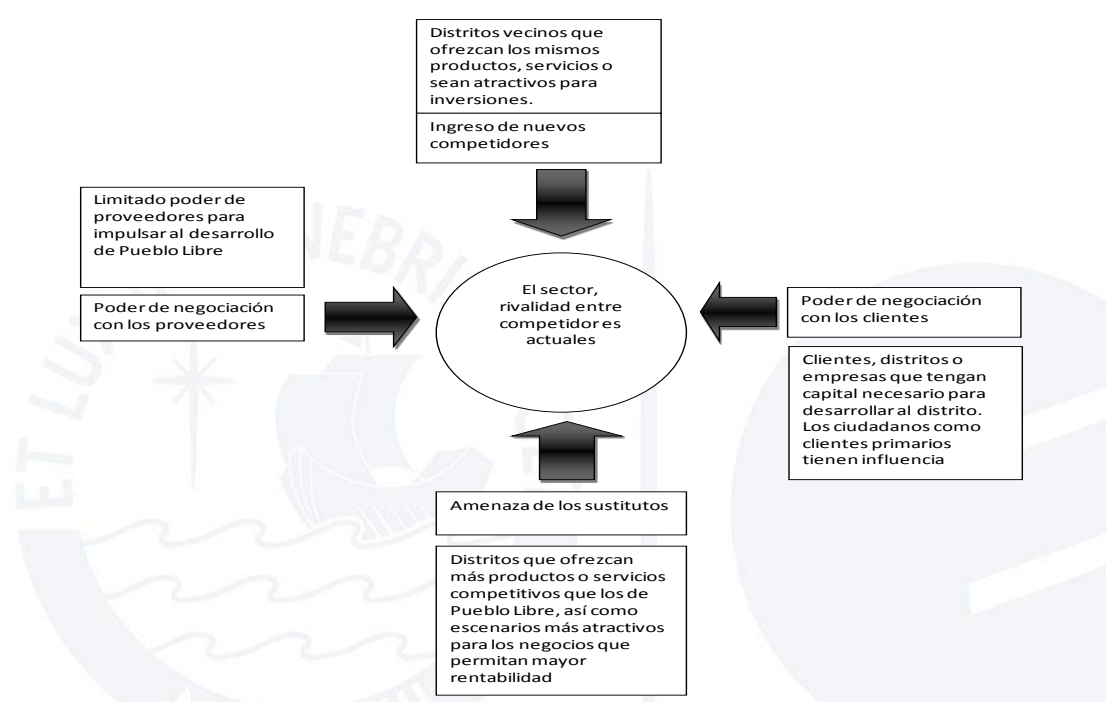


Figura 13. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las municipalidades son el conjunto de empresas que proveen servicios y productos en apoyo a la gestión de la municipalidad. El poder de negociación de las empresas proveedoras es bajo, debido a que estas compiten entre varias a través de licitaciones públicas. A la vez, las adquisiciones que se realizan para desarrollar proyectos y algunas obras de construcción señaladas por el gobierno municipal se realizan a través del

portal, donde se ejecutan las transacciones de forma pública, y ello promueve que existan proveedores que quieran brindar sus productos o servicios a las entidades del Estado.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, pues los inversionistas, específicamente empresas con capacidad de inversión, no consideran que Pueblo Libre tenga actuales condiciones para que puedan invertir allí. Además, la falta de productos y atractivos desalienta a los inversores, que consideran como lugar de inversión a otros distritos cercanos, tales como: (a) San Miguel, y (b) Jesús María, que tienen mayores potencialidades que le permiten a los clientes mayores posibilidades de elegir.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza latente de la conformación de sustitutos para Pueblo Libre es baja, y actualmente no existe otro distrito que pueda ejercer el rol de sustituto. La amenaza de los sustitutos del sistema municipal se podría dar bajo la creación de entidades gubernamentales de mayor tamaño como un gobierno macromunicipal; sin embargo, bajo las políticas que se rigen las municipalidades como ente autónomos, esta situación es poco probable.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es baja, pues la Ley N.º 27795 permite la reglamentación referente a la demarcación y organización territorial, y define los requisitos que se deben cumplir para la creación de nuevos distritos. Estos requisitos son referentes a lo siguiente: (a) volúmenes mínimos de población del ámbito territorial; (b) centro poblado que será su capital; (c) niveles mínimos de infraestructura; (d) equipamiento de salud, educación y saneamiento; (e) características geográfico y ambientales; (f) potencialidades económicas, que sustenten el desarrollo del nuevo distrito; y (g) condiciones territoriales de ubicación y accesibilidad. También se puede dar la creación de nuevos distritos cuando dos municipalidades geográficamente unidas solicitan formar un solo distrito, y, para ello, se

deberá realizar un referéndum municipal con el fin de decidir si los pobladores están a favor o en contra de la unión de estos distritos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La competencia entre distritos es intensa. Actualmente, los distritos buscan ser más competitivos, porque, de esta forma, generan el desarrollo y bienestar a sus habitantes, y fomentan la inversión nacional y extranjera. Se considera que la competencia en los diversos sectores será principalmente con los distritos vecinos, específicamente con (a) San miguel, (b) Jesús María, y (c) Magdalena, por caracterizarse con contar con la mayor cantidad de empresas y atractivos en los sectores comercial e industrial, e inversión económica. Otro competidor que se plantea es Chorrillos, que se sitúa como distrito atractivo para el sector gastronómico, por ser fuente de oferta gastronómica actual.

La Tabla 25 muestra la lista de análisis de atractividad del distrito, los cuales han sido obtenidos del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 25

Lista De Analisis De Atractividad Del Distrito

-
1. Poder de negociación de las empresas proveedoras es bajo, y se realiza por licitaciones públicas.
 2. Poder de negociación de los compradores (inversionistas) es bajo: Pueblo Libre no presenta condiciones para invertir.
 3. La amenaza de la formación de los sustitutos es baja. Actualmente no existe otro distrito que pueda ejercer el rol de sustituto.
 4. La amenaza de los entrantes es baja, y existe potencial para desarrollar la inversión, pero se requiere desarrollar planes que incentiven la actividad empresarial.
 5. Lealtad al distrito es baja, y se prefiere a otros distritos cercanos por ofrecer mayores alternativas de elección.
 6. Competencia con los distritos vecinos. Otros distritos ofrecen mayor potencialidad de inversión y desarrollo económico.
-

3.6 El Distrito de Pueblo Libre y sus Referentes

En este caso, se buscó ubicar distritos similares a Pueblo Libre en cuanto a lo siguiente: (a) ubicación, (b) características de la población, y (c) infraestructura residencial, y,

por ello, se utilizó como referentes a tres ciudades: (a) Distrito de Concón, ubicado en Chile; (b) Brighton, en Inglaterra; y (c) Nueva York, en Estados Unidos.

El distrito de Concón inicialmente pertenecía a Viña del Mar, y logró independizarse en 1996. Se consideró como un referente por su desarrollo exitoso en el mercado de hotelería y gastronomía, que genera un gran comercio en la zona. Actualmente es considerado como la capital gastronómica de Chile (Ilustre Municipalidad de Concón, 2005).

Brighton es un distrito costero situado al sur de Inglaterra, cuenta con grandes universidades y una escuela de medicina, además de variedad de centros de idiomas, y, en primavera y verano, estudiantes de toda Europa se reúnen para acceder a estas escuelas. Su cercanía a Londres ha contribuido al desarrollo del comercio turístico, y ha generado variedad de oferta para los pobladores y turistas; en la zona próxima al mar, se ubican gran variedad de hoteles, restaurantes, y clubs, y se reciben en promedio ocho millones de turistas al año. Se consideró a Brighton como referente para el distrito de Pueblo Libre, por el gran desarrollo generado en el sector turístico, que lo ha convertido poco a poco en el cotizado centro turístico que es hoy en día (My Brighton and Hove, 2008).

Nueva York es adoptado como referente para el distrito de Pueblo Libre, debido al gran desarrollo presentado, y es considerada como la ciudad de enlace global para el comercio y los negocios internacionales, y uno de los principales centros de finanzas y bienes raíces.

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

“La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra” (D’Alessio, 2008, p. 145). El análisis competitivo del distrito de Pueblo Libre se ha realizado tomando en cuenta a los distritos de (a) San Miguel, (b) Jesús María, (c) Magdalena, y (d) Chorrillos, y estos se

han seleccionado con los criterios de (a) cercanía; (b) misma configuración del distrito; y (c) productos que ofrece, como ser un distrito residencial, incremento de oferta inmobiliaria por el crecimiento vertical, y productos gastronómicos. La MPC de Pueblo Libre, representada en la Tabla 26, cuenta con 11 factores claves de éxito. Los factores claves de éxito fueron seleccionados tomando como referencia aquellas actividades críticas que debe desarrollar el distrito para ser competitivo; la selección de los distritos cumple en cierta medida varios de los factores determinantes de éxito que hacen que un distrito sea bueno para vivir, por presentar características como (a) seguridad, (b) atracción de inversión, (c) educación y salud pública, (d) buena gestión municipal, y (e) desarrollo urbano, entre otros factores adicionales que hacen que el distrito sea competitivo y ofrezca la satisfacción para vivir.

Luego del análisis del perfil competitivo de Pueblo Libre, según la Tabla 26, los principales puntos de atención son los siguientes: (a) seguridad ciudadana, (b) infraestructura y desarrollo urbano, (c) atractivo turístico; (d) capacidad financiera, y (e) comercio y emprendimiento. El mayor resultado obtenido de la matriz fue el del distrito de San Miguel, equivalente a 3.17, ya que cubre gran parte de los factores de éxito; sin embargo, el distrito de Pueblo Libre obtuvo el menor puntaje, equivalente a 1.90, y, por tanto, debe potencializar los factores de éxito para lograr la visión planteada para el año 2021.

Para la MPR, se buscó ubicar distritos similares al distrito de Pueblo Libre, y, por ello, se utilizó como referentes a tres ciudades: (a) Distrito de Concón, ubicado en Chile; (b) Brighton, en Inglaterra; y (c) Nueva York, en Estados Unidos.

El distrito de Concón se consideró como un referente, pues ha logrado explotar exitosamente un gran mercado de hotelería y gastronomía, generado gran comercio, y actualmente es considerado como la capital gastronómica de Chile (Ilustre Municipalidad de Concón, 2005).

Brighton es un distrito que cuenta con grandes universidades y una escuela de

medicina, además de variedad de centros de idiomas, y, en primavera y verano, estudiantes de toda Europa se reúnen para acceder a estas escuelas. Su cercanía a Londres ha contribuido para el desarrollo del comercio y turismo. Se consideró a Brighton como referente para el distrito de Pueblo Libre, por el gran desarrollo generado en el sector turístico (My Brighton and Hove, 2008).

Nueva York es adoptado como referente para el distrito de Pueblo Libre, debido al gran desarrollo presentado, y es considerada como la ciudad de enlace global para el comercio y los negocios internacionales, y uno de los principales centros de finanzas y bienes raíces.

La característica común de las ciudades seleccionadas es el desarrollo sostenible que han alcanzado explotando ciertos sectores comerciales; sin embargo, es importante indicar que, en esta economía globalizada, para ser competitivo, es clave mejorar la gestión de la organización, que permita ofrecer un valor agregado en comparación con los demás, a través de (a) mejoras en infraestructura, (b) servicios y medioambiente, y (c) tecnología de la información, entre otros, lo cual fortalecerá el crecimiento económico en diferentes áreas.

3.8 Conclusiones

El Perú, en su calidad de país megadiverso y multicultural, dispone de variados atractivos, tales como: (a) el gastronómico, y (b) el turístico, los cuales representan un potencial que debe ser aprovechado de manera sostenida en beneficio del país. Producto del análisis externo del distrito de Pueblo Libre, se concluye que es un distrito con ventajas comparativas que no han sido adecuadamente capitalizadas hasta convertirlas en competitivas. Estas ventajas están relacionadas con ser un distrito residencial, comercial y turístico por los museos que presenta, con un índice de cobertura de servicios básicos alto, y con un potencial de crecimiento urbano de forma vertical, lo que incrementa sus posibilidades de atraer inversión privada. Dentro de las opciones que tiene el distrito para incrementar el

bienestar y la calidad de vida de sus habitantes, se ha considerado que el crecimiento urbano y las mejoras en infraestructura que sostendrían este crecimiento deberían ir acompañadas del fomento a la creación de un clúster gastronómico de comida, que mejoraría la competitividad. La MEF indica que el distrito de Pueblo Libre no está haciendo frente de manera adecuada a las amenazas que lo afectan, y que no se aprovechan las oportunidades. Asimismo, la MPC y MPR confirman que el potencial del distrito no se está aprovechando.



Tabla 26

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Pueblo Libre		Jesús María		Magdalena		Chorrillos		San Miguel		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad ciudadana	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16	2	0.32	2	0.32
2. Gestión municipal	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15
3. Alianza con otros distritos	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20
4. Atracción de inversión nacional y extranjera	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15
5. Atractivos turísticos	0.16	2	0.32	2	0.32	3	0.48	2	0.32	3	0.48
6. Capacidad financiera	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7. Comercio y emprendimiento	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
8. Educación y salud pública	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
9. Imagen del distrito	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18
10. Infraestructura y desarrollo urbano (servicios básicos, colegios, hospitales, institutos)	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	3	0.48	4	0.64
11. Gastronomía	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15		0.05
Total:	1.00		1.90		2.48		2.40		2.21		3.15

Tabla 27

Matriz de Perfil de Referencia (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Pueblo Libre		Concón		Brighthon		Nueva York	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Seguridad ciudadana	0.16	1	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48
2. Gestión municipal	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
3. Alianza con otros distritos	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Atracción de inversión nacional y extranjera	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5. Atractivos turísticos	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	4	0.64
6. Capacidad financiera	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
7. Comercio y emprendimiento	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
8. Educación y salud pública	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24
9. Imagen del distrito	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
10. Infraestructura y desarrollo urbano (servicios básicos, colegios, hospitales, institutos)	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64	4	0.64
11. Gastronomía	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Total:	1.00		1.90		2.61		3.49		3.74

Capítulo IV: Evaluación Interna

“La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (D’Alessio, 2008, p. 167). En tal sentido, la finalidad de este capítulo es identificar las competencias distintivas del distrito que no sean fácilmente igualables o imitadas por los otros distritos, y, a partir de estas, construir las ventajas competitivas para que Pueblo Libre pueda lograr su visión.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realiza a través de la auditoría de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización (D’Alessio, 2008, pp. 166-167), y el diagnóstico correcto de la situación actual del distrito de Pueblo Libre depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. El AMOFHIT consiste en un análisis de (a) administración y gerencia (denotado por A), (b) marketing y ventas (denotado por M), (c) operaciones y logística (denotado por O), (d) infraestructura o planta (denotado por P), (e) finanzas y contabilidad (denotado por F), (f) recursos humanos y cultura (denotado por H), (g) sistemas de información y comunicaciones (denotado por I), y (h) tecnología e investigación y desarrollo (denotado por T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

“El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales” (D’Alessio, 2008, p. 170). Una gestión administrativa competente que conlleve a los gerentes municipales a realizar mejor sus funciones daría como resultado una sociedad moderna con un gobierno municipal eficaz y transparente, que genere la confianza y el apoyo de los ciudadanos.

Reputación de alta dirección y sus gerentes. Considerando las variables auditoría de la gerencia, referente a la reputación de la alta dirección y gerentes, el gobierno actual de Pueblo

Libre corresponde al alcalde Rafael Santos Normand, quien, en 2010, resultó en el puesto 13, con 57.6% de aprobación de gestión, de los 37 alcaldes distritales evaluados de la provincia de Lima (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2010). Rafael Santos, pese a una aprobación baja durante su gestión del periodo de 2007 a 2010, fue reelegido para el periodo 2011 a 2014.

Tabla 28

Barómetro de la Gestión Municipal al Año 2010

Número	Distrito	Alcalde	Aprobación de gestión
1	Chorrillos	Augusto Miyashiro	93.9%
2	Los Olivos	Felipe Castillo	80.5%
3	San Borja	Alberto Tejada	80.2%
4	San Miguel	Salvador Heresi	71.5%
5	San Juan de Lurigancho	Carlos Burgos	68.1%
6	Chaclacayo	Alfredo Valcárcel	67.0%
7	El Agustino	Víctor Salcedo	65.2%
8	Lurín	Jorge Marticorena	64.9%
9	Jesús María	Enrique Ocrospoma	63.3%
10	La Molina	Luis Dibós	62.8%
11	Breña	José Gordillo	62.1%
12	Comas	Miguel Saldaña	59.1%
13	Pueblo Libre	Rafael Santos	57.6%
14	Santa Anita	Leonor Chumbimune	55.0%
15	La victoria	Alberto Sánchez Aizcorre	54.3%

Nota. Tomado de “Ranking de la Aprobación de la Gestión de los Alcaldes Evaluados de Lima”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S. A. C. (CPI), 2010. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/descargas/BAR-ALCALDE-10A.pdf>

Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial. La Municipalidad de Pueblo Libre se rige según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado con Ordenanza N.º 352-MPL de fecha 30 de noviembre de 2010, y el Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado por la Resolución de Alcaldía N.º 149-2008-MPL. El ROF de la MDPL es un documento que comprende hasta el tercer nivel organizacional: (a) primer nivel: la Alcaldía y la Gerencia Municipal; (b) segundo nivel organizacional: las gerencias y oficinas; y (c) tercer nivel organizacional: las subgerencias o unidades (ver Figura 14).

Por otra parte, este Reglamento es un instrumento de gestión que permite la flexibilidad para adecuarse a los cambios y mejoras de la normativa y/o legislación pertinente que la

municipalidad requiera; determina: (a) las funciones específicas, (b) responsabilidades, y (c) líneas de autoridad dentro de la estructura orgánica; y apoya en la simplificación administrativa proporcionando información sobre las funciones que desempeña el personal (MDPL, 2010).

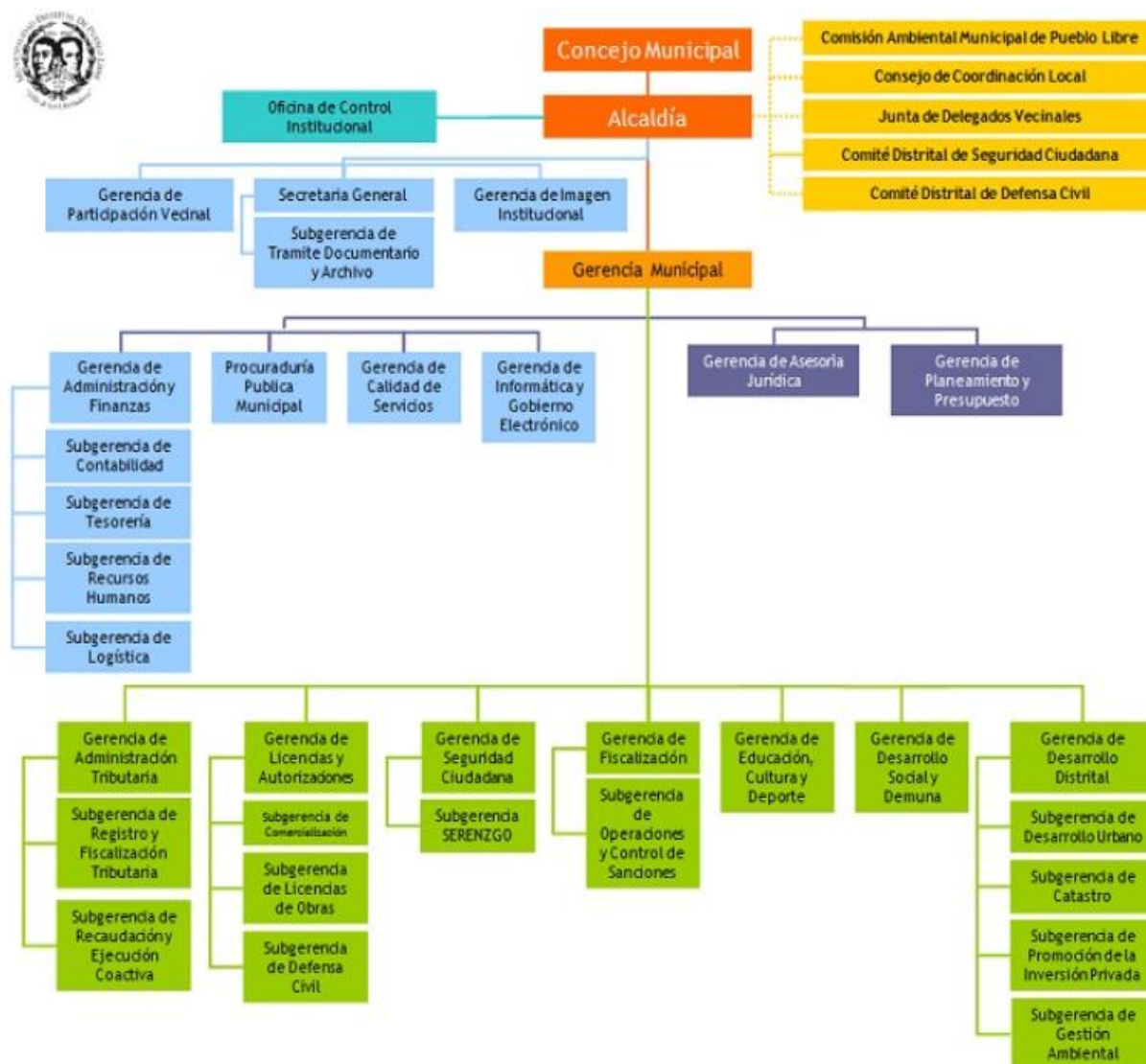


Figura 14. Organigrama Municipal del Distrito de Pueblo Libre. Tomado de “Organización y funciones-organigrama”, por MDPL, 2012d. Recuperado de http://www.muniplibre.gob.pe/organigrama_ROF2011.php

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. La gestión del actual alcalde, señor Rafael Santos Normand, se inició en el año 2007, basada en el procedimiento de planeamiento institucional formal. Sin embargo, en el año 2011, parece haber

dejado de lado el Plan de Desarrollo Concertado al Año 2021, pues no existe información sobre el seguimiento de su cumplimiento. No obstante, la práctica de contar con Planes Operativos Institucionales (POI) se ha mantenido. De una revisión del Plan de Operatividad Institucional del año 2011, se observa que las proyecciones que realiza la municipalidad son aquellas referidas a su presupuesto propio. Actualmente viene dirigiendo las siguientes acciones: (a) ejecución de mejoramiento de vías, como la remodelación de la avenida José María Egúzquiza; (b) suscripción de convenio entre la Municipalidad de Pueblo Libre y el Banco de Crédito del Perú, que tiene como objetivo la organización de talleres de capacitación para propietarios de micro y pequeñas empresas, y educación financiera para jóvenes líderes; (c) suscripción de convenio con la Asociación Kantú, para la construcción de una casa para las personas con discapacidad; (d) reforzamiento de equipamiento de Serenazgo con abastecimiento de ocho camionetas, 18 motocicletas y 20 bicicletas nuevas; (e) mejoramiento de las áreas verdes con plantaciones de 110 árboles de molle costeño a lo largo de la berma central de la avenida Bolívar; (f) talleres de capacitación, como el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), dirigidos a los representantes vecinales de los diferentes sectores del distrito; y (g) otras.

Sistema de planeamiento estratégico. La MDPL actualmente no cuenta con un Plan Estratégico para el distrito; sin embargo, cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado de Pueblo Libre 2010-2021. Este documento de gestión define la visión, y los lineamientos y objetivos estratégicos, basados en (a) ambiente saludable; (b) *residencialidad*, servicios y equipamiento; (c) turismo, economía y gestión cultural; (d) educación y desarrollo social; (e) seguridad ciudadana y defensa civil; y (f) institucionalidad y buen gobierno. Además, cuenta con un Plan Operativo Institucional para el Ejercicio Fiscal de 2012, aprobado por la Resolución de Alcaldía N.º 473-2011-MPL, que tiene por finalidad ejecutar las principales acciones operativas de las unidades de la Municipalidad en relación con la ejecución de las actividades y proyectos para el ejercicio fiscal 2012.

Asimismo la MDPL cuenta con el Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Pueblo Libre, que fue aprobado por Acuerdo de Concejo N.º 08-2006-MPL. Este documento contiene aspectos como los siguientes: (a) tema vial, (b) zonificación y uso de suelos, (c) tratamiento de la zona monumental, (d) desarrollo económico, (e) participación vecinal, (f) seguridad, (g) habilitaciones urbanas, y (h) participación local del sector empresarial, entre otros, que inciden en el desarrollo sostenible del distrito.

En el análisis de la gestión administrativa, no se han encontrado fortalezas; razón por la cual su debilidad es la carencia de un planeamiento estratégico con una visión de a dónde quiere llegar y una misión impulsora hacia la situación deseada.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008) indicó, al respecto, lo siguiente:

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. (2008, p. 172).

Pueblo Libre no cuenta con una estrategia de marketing elaborada que permita comunicar a todos los distritos vecinos de la región y al país en general acerca de las potencialidades y oportunidades que presenta.

Desde el punto de vista del marketing, Pueblo Libre por estar ubicado en la zona central de Lima Metropolitana, facilita el acceso de visitantes nacionales e internacionales. Asimismo, se ve beneficiado por estar próximo al circuito de playas, que, en definitiva, genera un atractivo para el turismo. Usualmente, el turista que llega a Pueblo Libre es aquel que visita Lima Metropolitana, antes o después de visitar otras ciudades del país como (a) Cusco, (b) Arequipa, y (c) Cajamarca, entre otras. A pesar de que se conocen estos datos, no se tiene un claro perfil sobre el tipo de visitante que recibe el distrito, ni se realizan investigaciones que documenten

cómo ha sido la evolución del turismo en el distrito, así como la determinación de las necesidades, requerimientos, y establecimientos.

Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios. Si se evalúa el *mix* de productos que presenta Pueblo Libre, preferentemente se ubica como un distrito que ofrece servicio de vivienda, al no tener muy desarrollado los sectores comercial ni industrial. El 44% del área del distrito es para uso residencial, y su territorio carece de espacios para expansión. En todos los sectores del distrito, se observa la existencia de actividad comercial, tanto en las calles periféricas como en las avenidas La Marina, Universitaria, Mariano Cornejo, y Brasil, y en la calles que atraviesan el distrito como las avenidas Sucre, y Simón Bolívar, entre otras. Este comercio está enfocado en satisfacer las necesidades primarias del consumidor, donde los bienes que se ofrecen son mayormente (a) ropa, (b) víveres, y (c) comida, a través de bodegas y pequeños mercados, con publicidad en carteles, y no se aprecian paneles publicitarios. En cuanto a la regulación de los establecimientos de comida, estos son controlados por la Dirección General de Salud (DIGESA), porque son responsabilidades del sector salud: (a) la vigilancia sanitaria de los alimentos, (b) el almacenamiento y reenvasado de los mismos, (c) la alimentación destinada a los pasajeros de los medios de transporte, y (d) la alimentación colectiva y de hospitales. Para la actividad turística, se cuenta con el Museo Arqueológico, Antropológico e Histórico del Perú, y el Museo Arqueológico Rafael Larco Herrera-Museo Bolivariano, que muestran importantes colecciones de arte precolombino e incaico de la historia del Perú. Actualmente Pueblo Libre promociona a través de las páginas web: (a) <http://www.muniplibre.gob.pe/archivos/pdf/libro-pueblo-libre.pdf>, y (b) http://www.moea.usmp.edu.pe/documentos/GUIA_TURISTICA.pdf; sin embargo, la eficiencia de la publicidad es limitada, y los consumidores concurren por costumbre, porque no existe un marketing adecuado para captar clientes. Además, el distrito ofrece (a) limitados servicios médicos, (b) servicio de hospedaje, (c) servicio empresarial, y (d) legal.

Política de precios. En cuanto a la política de precios, Pueblo Libre registra menor valor por metro cuadrado respecto de los distritos vecinos de Magdalena, y Jesús María, y ligeramente mayor que San Miguel y Breña, tal como se observa en la Figura 15. En Pueblo Libre, el metro equivale a 54% y 60% del metro cuadrado de los distritos de San Isidro y Miraflores, respectivamente. Existen edificaciones calificadas como de alto riesgo por los daños sufridos en su infraestructura, ya que, por ser construcciones antiguas como casonas, no pueden ser derrumbadas o reconstruidas sin previa autorización del Instituto Nacional de Cultura. Asimismo el grado de inversión en el distrito de Pueblo Libre es limitado a pesar de que uno de los objetivos de la Municipalidad es impulsar la promoción de la inversión en diversos sectores, y, por ello, cuenta con la Subgerencia de Promoción de Inversión Privada, que se encarga de las acciones de la promoción.

**Cuadro comparativo de precios por m²
(2008 - 2009 - Mar.2010)**

Distrito	2008	mar-09	2009	Mar-10
	Precio por m ² (US\$)	Precio por m ² (US\$)	Precio por m ² (US\$)	Precio por m ² (US\$)
Miraflores	991.3	1101.9	1166.0	1206.0
San Isidro	1204.6	1187.1	1330.0	1329.0
La Molina	942.0	974.0	746.0	822.0
Surco	879.0	731.0	960.0	1082.0
San Borja	818.0	1020.6	1059.0	1017.0
Jesús María	720.4	847.6	786.0	791.0
Lince	617.0	843.4	814.0	941.0
Magdalena	646.5	713.8	745.0	805.0
Pueblo Libre	659.7	620.2	758.0	721.0
San Miguel	529.6	602.4	652.0	690.0
Barranco	1004.7	773.3	1078.0	1449.0
Chorrillos	448.0	549.8	580.0	681.0
Breña	494.1	541.1	596.0	652.0
Callao	531.7	552.3	525.0	683.0

Figura 15. Precios por Metro Cuadrado en los Distritos de Lima. Tomado del “XV estudio. El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”, por Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2010. Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/1/2/5/125291.pdf>

Referente a los impuestos y arbitrios, la Municipalidad de Pueblo Libre realiza promoción con la Tarjeta “Vecino Puntual de Pueblo Libre” (VPP), que es un sistema que reconoce y premia la puntualidad de pagos con (a) parqueo gratuito; (b) ventanilla de atención preferencial; y (c) descuentos en establecimientos afiliados a la VPP como tiendas comerciales, restaurantes, clínicas y otros.

Respecto del atractivo turístico, requiere impulsar mucho más la promoción de los vestigios (consistentes en Museo Arqueológico, Antropológico e Histórico del Perú; Museo de Rafael Larco Herrera-Museo Bolivariano; Casa de la Cultura; Casa de la Juventud) y complejos arqueológicos (parque Santísima Cruz de Viajero, complejo Mama Ocllo, complejo Torre Tagle, complejo Túpac Amaru, parque La Cabañita de la Diversión en Torre Tagle, parque El Carmen, Parque de las Américas, huaca Julio C. Tello, y huaca Mateo Salado).

Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.

Actualmente, Pueblo Libre cuenta con (a) 32 restaurantes, (b) 18 establecimientos entre pollerías y chifas, (c) nueve discotecas, (d) cuatro cafeterías, y (e) 22 hoteles; sin embargo, sus pobladores, por ausencia de mejores universidades, clínicas, hospitales, supermercados, hacen uso de los establecimientos de los distritos vecinos u otros que cuentan con estos servicios. Esto indica que Pueblo Libre es un potencial para desarrollar, porque no cuenta con grandes centros comerciales ni tiendas ancla que permitan satisfacer las necesidades de los habitantes del mismo distrito. Todos los establecimientos están regulados bajo las medidas de seguridad exigidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), requisito básico para el otorgamiento de las licencias municipales. Sin embargo, no todas cumplen con las estipulaciones, y ponen en riesgo la seguridad de sus concurrentes. Pueblo Libre no cuenta con hoteles de cinco estrellas, pero sí con hoteles, hostales, y hospedajes de menor categoría que se enfocan para un nivel medio y medio bajo de turistas, que, en promedio, se quedan entre dos y cinco días.

Análisis del consumidor y sus preferencias. Las necesidades del consumidor, de acuerdo con lo observado, son de consumo doméstico, bodegas, y los niveles de flujo de circulación de personas y de ventas son regulares para este tipo de consumo, debido a que los bienes ofrecidos son mayormente (a) ropa, (b) víveres, (c) comida, y (d) servicios básicos.

Las fortalezas son las siguientes: (a) recaudación de impuesto con promoción al cumplimiento, (b) posicionamiento como distrito residencial, (c) polo comercial generado por

Pueblo Libre, y (d) presencia de centros turísticos y culturales. Como debilidad, se presenta la siguiente: el precio bajo por metro cuadrado respecto del de otros distritos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios, como mencionó D'Alessio (2008), “involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Involucra el uso de materiales, la mano de obra, las máquinas, el medioambiente, los métodos, la mentalidad y la moneda” (p. 174). En cuanto a las actividades económicas empresariales, Pueblo Libre, en los últimos 20 años, ha crecido paulatinamente en la actividad comercial.

Según la encuesta realizada por INEI en 1996 sobre las actividades económicas en Lima Metropolitana, el 42.96% de los establecimientos comerciales estaban constituidos por bodegas, el 13.40% por restaurantes, y el 11.16% por peluquerías y salones de belleza, con un total de 627 establecimientos. Según los estudios realizados por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la MDPL, existen en total 887 comercios concentrados en las avenidas Sucre, Brasil, La Marina, y Universitaria (MDPL, 2010).

Según el Plan Operativo de 2012, Pueblo Libre cuenta con una superficie de 27.8 ha de áreas verdes, aproximadamente 6% de su territorio, con 107 parques adecuadamente distribuidos. Asimismo Pueblo Libre no escapa a la realidad que viven diversas ciudades del país, por efectos de (a) la migración, crecimiento urbano, (b) el incremento de la actividad comercial, (c) la ruptura de valores, y (d) otros aspectos que inciden en la problemática de la seguridad ciudadana, no solo relacionados con temas de delincuencia y consumo de drogas, sino también con temas de salud pública, señalización, transporte, retiros y equipamiento urbano, así como con temas relacionados con la prevención de riesgos, para disminuir los desastres en resguardo de la vida y la salud (MDPL, 2012c).

La MDPL (2010) indicó que la fuente principal contaminación del medioambiente se

debe al transporte vehicular tanto de los vecinos como de las unidades interdistritales que atraviesan el distrito por las vías arteriales y colectoras de Sur a Norte como de Este a Oeste. Las fuentes secundarias son la combustión de cocinas de gas y/o kerosene de restaurantes y domicilios. La contaminación del aire se produce por la combustión de cocinas y emanación de sustancias semivolátiles de los materiales de construcción y de otros productos nocivos. El monitoreo de calidad del aire realizado por DIGESA de febrero a julio de 2009 en el Cercado de Lima arrojó los resultados mostrados en la Tabla 29.

Tabla 29

Valores de Concentración de Contaminantes en el Aire (ug/m³)

Contaminantes	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
SO ₂ (ug/m ³)		34	9	27	24	11
NO ₂ (ug/m ³)	23	41	36	67	42	19
PM10 (ug/m ³)	100	102	125	144	134	103
PM 2.5 (ug/m ³)	37	95	59	121	72	74

Nota. Adaptado de “Contaminación de aire en el medioambiente”, por MDPL, 2010, *Plan de desarrollo concertado de Pueblo Libre, 2010-2021*, Vol. 1: Diagnóstico, p. 69.

Dichas concentraciones en el aire se producen en todo el distrito, con un promedio de exposición de 12 horas/día/habitante, que constituyen riesgos para la salud.

Infraestructura. En el Plan Operativo 2012, la MDPL (2012e) indicó, sobre la distribución de usos de suelo en Pueblo Libre lo que se detalla en la Tabla 30.

Tabla 30

Distribución de Usos de Suelo en Pueblo Libre

Área	Ha	Porc. (%)
Uso residencial	205	44
Uso comercial	22.81	5
Uso industrial	4.94	1
Educación	17.27	4
Salud	3.92	1
Terrenos sin construir	8.3	2
Recreación y áreas verdes	27.87	6
Vías y bermas	133.80	29
Otros usos	38.4	8
Total	462.34	100

Nota. Tomado de “Estado de ocupación urbana”, por MDPL, 2012e, *Plan Operativo Institucional de Pueblo Libre 2012*.

Uso residencial. Comprende aproximadamente el 44% del área del distrito (205 ha), presenta una densidad promedio de 223 hab./ha. Según la zonificación vigente, se han distinguido cinco niveles de uso residencial: (a) R3, (b) R4, (c) R5, (d) R6, y (e) II-R5, cuyos parámetros están de acuerdo con el área de estructuración a la que pertenecen: (a) AE-2, y (b) AE-3. La altura predominante de las edificaciones es de dos a tres pisos más azotea, el grado de consolidación del distrito es al 100%, y las viviendas presentan diferentes características en sus edificaciones de acuerdo con el sector y el estrato socioeconómico donde se encuentran.

Uso comercial. El uso comercial ocupa el 5% de la superficie del distrito, es decir, 22.81 ha, y se desarrolla principalmente sobre las avenidas Sucre, La Marina, y Bolívar. El uso comercial normativo vigente en el plano de zonificación determina 44.9 ha para uso comercial, que representan el 9.41% del área total del distrito; sin embargo, solo se han ocupado 22.81 ha (52% del total distrital), que representan el 50.8% del área comercial programada. La zonificación vigente distingue diversos niveles de uso comercial tales como: (a) comercio sectorial (C3), (b) comercio vecinal (C2), y (c) comercio especializado (CE).

- El comercio sectorial (C3) se caracteriza por la diversidad de actividades comerciales: están comprendidos: (a) establecimientos de comercio de bienes de consumo y servicios de mediana magnitud, (b) tiendas de artículos diversos, (c) oficinas, entre otros. Este nivel de comercio se desarrolla de forma lineal, a lo largo de las avenidas La Marina y Sucre, y de forma nucleada, en los jirones que circundan el supermercado Metro.
- El comercio vecinal (C2), como su nombre lo indica, tiene por función servir en el ámbito de sectores urbanos del distrito, mediante el establecimiento de bienes de consumo de mediana magnitud. Se localiza de forma nucleada en el sector IV, alrededor del mercado Bolívar, y, en menor grado, alrededor del resto de mercados del distrito.

- Comercio especializado (CE) es aquel comercio en el que se identifican actividades especializadas como servicio automotor y salud, orientadas a nivel interdistrital; este nivel de comercio se localiza en la avenida Bolívar y parte de la avenida Pedro Ruiz.

Uso industrial. El área total ocupada por esta actividad es de 4.94 ha. La zonificación vigente distingue tres niveles de uso industrial: (a) industria elemental y complementaria (1-1), (b) industria liviana (1-2), y (c) vivienda taller (II-R5). La industria elemental y complementaria se desarrolla sobre las avenidas Bolívar, y Pedro Ruiz, y en el jirón Colombia; la industria liviana se desarrolla sobre la avenida Bolívar cruce con la avenida Universitaria; y la zona calificada como II-R5 (vivienda taller) se localiza en el sector VIII, colindante con el distrito de Magdalena, y se nota la presencia de talleres y locales de industria liviana.

Equipamiento urbano. El equipamiento que se encuentra dentro del distrito brinda servicios de carácter metropolitano, y en conjunto alcanza 57.1 ha, lo que representa aproximadamente el 12% del total del distrito distribuido de la siguiente manera:

- Educación: el equipamiento educativo ocupa el 4% del total del distrito, que representa 17.27 ha, constituido por infraestructura en los niveles de (a) inicial, (b) primaria, (c) secundaria, y (d) superior. Los principales colegios del distrito, por sus dimensiones físicas y su nivel de servicio metropolitano, son los siguientes: (a) Andrés Bello, (b) De Jesús, (c) Cristo Rey, (d) Elvira García y García, y (e) Cooperativa La Unión. Dentro del nivel no universitario, se encuentran (a) el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), (b) el Instituto de Educación Superior Tecnológico (CEPEA), y (c) el Seminario Santo Toribio, entre otros. En el ámbito universitario, se encuentran las Facultades de las Universidades (a) Federico Villarreal, (b) San Martín de Porres, (c) Inca Garcilaso de la Vega, (d) Antonio Ruiz de Montoya, y (e) Peruana Simón Bolívar.
- Salud: el equipamiento de salud ocupa un total de 3.92 ha, que representan el 1% del

área total del distrito. Según la zonificación vigente, el equipamiento de salud es de nivel H-3, que corresponde a un hospital general, y, dentro de esta calificación, se encuentra el hospital Santa Rosa y las clínicas Stella Maris, Centenario-Peruano Japonesa, y San Bernardo, cuyo ámbito de servicios es de cobertura metropolitana.

- Terrenos sin construir: existen 8.30 ha de terreno sin construir, que representan el 2% del área del distrito.
- Recreación y áreas verdes: el equipamiento recreativo que incluye las áreas verdes ocupa aproximadamente 27.87 ha, que representan el 6% de la superficie total del distrito, y, dentro de esta área, se incluye el estadio La Unión. El distrito cuenta con 107 parques, que se encuentran adecuadamente distribuidos.
- Vías y bermas: el equipamiento en vías y bermas es de 133.80 ha, que representan el 29% de la superficie total del distrito.
- Otros usos: ocupan una extensión de 38.4 ha, que representan el 8% del área total del distrito; están considerados dentro de esta calificación: (a) los museos, (b) el cuartel militar, (d) las iglesias, (e) la municipalidad, (f) comisarías, y (g) otros.

Pueblo Libre es un distrito consolidado de clase media, cuyo uso residencial está deteriorándose mayormente por la polución y degradación del medioambiente, originada por (a) la mala calidad del aire contaminado por los humos y gases que emanan del transporte público y privado; (b) el incumplimiento de las normas municipales de usos del suelo y particularmente de las licencias de funcionamiento; y (c) usos mixtos de vivienda-comercio con tiendas muy pequeñas, porque la mayoría de lotes tienen un área de 200 m². La mayoría de las viviendas son chalés o viviendas unifamiliares, correspondientes a las urbanizaciones de los años 1960 a 1970, y edificios multifamiliares de departamentos sin ascensor, que mayormente datan de esa fecha, contruidos de material de ladrillo. Sin embargo, en la zona monumental, se observan edificaciones calificadas por el Instituto Nacional de Cultura como monumentos arqueológicos,

que están abandonados, y que podrían ser demolidos para construir nuevas viviendas. Respecto de la calidad de vivienda, se puede decir lo siguiente: (a) el 90% cuenta con los servicios públicos de agua, desagüe y servicios de electricidad; (b) el 81%, con servicios de telefonía fija; y (c) y el 51%, con cable. Las redes de servicios públicos telefónicos y de electricidad son aéreas y no subterráneas, lo que, sumado al avisaje publicitario indiscriminado, está originando el deterioro del paisaje urbano y menor visibilidad.

Las fortalezas son las siguientes: (a) alta cobertura de servicios públicos básicos, y (b) existencia de áreas verdes para el desarrollo ambiental. Las debilidades son las siguientes: (a) área mínima disponible para la construcción, (b) no existen colegios y clínicas privadas para niveles socioeconómicos A y B, y (c) no hay oferta del sector gastronómico ni entretenimiento.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’Alessio, 2008, p. 176). La MDPL registra como fuente de ingresos: (a) los percibidos por medio de recaudación tributaria, que son los impuestos a la propiedad, impuesto a la producción de bienes, y al consumo; (b) recaudación no tributaria, que se refiere a la venta de bienes, servicios y tasas administrativas; y (c) donaciones y transferencias, constituidas por canon minero, canon hidroenergético, regalías mineras, y FONCOMUN. Los egresos están conformados por (a) gastos por pago al personal y obligaciones sociales; (b) pago de pensiones, prestaciones, y asistencial social; (c) compra de bienes y servicios; (d) adquisición de activos no financieros como la construcción de edificios, compra de vehículos, maquinarias y otros; y (e) donaciones a otras instituciones del Gobierno (ver Tabla 31). Los ingresos propios generados, vía recaudaciones tributarias y no tributarias, constituyen en promedio anual el 88% del total, y solo el 12% son por donaciones y transferencias del Gobierno. El mayor gasto se realiza en la

adquisición de bienes y servicios, y el promedio anual es de 57% del total, seguido de 27% en gastos de personal.

Tabla 31

Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Pueblo Libre 2009-2012

Año	2009	2010	2011	2012*
Ingresos tributarios netos	8'319,465.52	7'524,684.20	12'104,785.88	5'138,083.37
Ingresos no tributarios	12'099,400.32	12'905,434.54	12'011,358.50	5'944,589.32
Trasposos y remesas recibidas	376,029.40	4'137,589.90	2'240,492.31	252,667.11
Donaciones y transferencias recibidas	1'047,013.12	1'427,406.04	1'411,414.21	366,102.06
Total de ingresos	21'841,908.36	25'995,114.68	27'768,050.90	11'701,441.86
Gastos en bienes y servicios	15'127,783.72	15'023,186.37	14'222,992.62	4'395,186.71
Gastos de personal	7'016,587.84	7'497,255.43	7'043,502.51	2'190,378.48
Gastos por pensión, prest. de asistencia social	218,519.32	262,740.72	1'783,656.64	434,398.02
Donaciones y transferencias otorgadas	94,222.02	76,698.65	46,833.91	10,903.37
Estimaciones y provisiones del ejercicio	3'544,495.80	2'861,413.78	2'738,209.44	752,653.51
Total de gastos	26'001,608.70	25'721,294.95	25'835,195.12	7'783,520.09
Ingresos financieros	10,047.38	1,962.08	853.14	499.42
Gastos financieros	31,866.84	18,624.49	36,210.34	10.71
Otros ingresos	4'179,463.29	594,790.99	786,827.18	350,394.79
Otros gastos	119,693.65	772,334.51	776,029.27	26,735.11
Total de ingresos y gastos	4'037,950.18	(194,205.93)	(24,559.29)	324,148.39
Resultado del ejercicio	(121,750.16)	79,613.80	1'908,296.49	4'242,070.16

Nota. (*) Hasta 31-03-2012. Elaborado según la "Información económica", por MDPL, 2012b. Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/informacion-economica2.php>.

El crecimiento anual promedio de los ingresos es de 13%. En el año 2009, tuvo un resultado negativo, pero, en los años siguientes, fueron incrementándose los resultados, con un crecimiento promedio anual de 862%.

Con la finalidad de determinar la capacidad de pago de la municipalidad, así como sus deudas de corto y largo plazo, se determinaron los ratios correspondientes a los últimos cuatro ejercicios fiscales, y los detalles se muestran en la Tabla 32. De los ratios determinados, se observa que la liquidez es mayor que uno, lo cual indica que cubriría sus obligaciones de corto plazo, pero es deficiente, porque debería ser mayor que cuatro. Muestra altos ratios de

endeudamiento de los activos y endeudamiento patrimonial, mayores que 60% y uno, respectivamente, y, por lo tanto, es muy riesgosa. En cuanto a la eficacia de la gestión, está entre 0.50 y 0.55, que son resultados bajos, y debería ser mayor que uno. Referente a la rentabilidad de los activos, en 2011, fue 3.18%, que es relativamente bajo, y debería mayor que 6%; y, en rentabilidad patrimonial, ha ido mejorando anualmente, y, si bien en 2011, registró 13.2%, debería ser mayor que 15%. La gestión financiera de la MDPL en función de los ratios analizados es deficiente.

Tabla 32

Ratios Financieros del Distrito de Pueblo Libre

Ratio de liquidez	2009	2010	2011	2012*
Capital de trabajo neto	12'886,902.34	3'850,661.10	14'424,122.52	28'231,383.63
Liquidez	1.38	1.08	1.15	1.86
Ratios de solvencia	2008	2009	2010	2011
Endeudamiento de activo total	60.75%	68.61%	71.43%	71.07%
Endeudamiento patrimonial	1.55	2.19	2.50	2.46
Apalancamiento financiero	2.55	3.19	3.50	3.46
Ratios de gestión	2008	2009	2010	2011
Rotación del activo	0.51	0.50	0.55	0.18
Ratios de rentabilidad	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad de los activos	-0.3%	0.2%	3.8%	6.6%
Rentabilidad patrimonial	-0.7%	0.5%	13.2%	22.7%
Capacidad de caja	2008	2009	2010	2011
Caja interna (real)	407,666	295,512	1'388,283	5'001,707
Pasivos corrientes	14'529,949	20'907,057	16'882,738	18'042,729
Pasivos no corrientes	11'406,225	14'889,520	19'200,451	27'842,861
Deuda vigente	25'936,174	35'796,577	36'083,189	45'885,590
Deuda financiera de corto plazo	27,800		66,649	27,939
Deuda financiera de largo plazo	5'892,051	5'959,011	5'584,700	5'500,297
Deuda financiera total	5'919,851	5'959,011	5'651,349	5'528,236

Nota. (*) Hasta 31-03-2012. Elaborado según la "Información económica", por MDPL, 2012b. Recuperado de <http://www.muniplibre.gob.pe/informacion-economica2.php>

No se ha determinado ninguna fortaleza, y, por otra parte, como debilidad, se tiene que la gestión financiera de la MDPL es la deficiente.

4.1.5 Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo

funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2008, p. 178). Según la MDPL (2012a), la institución cuenta con un total de 676 trabajadores activos y 78 cesantes. Del total de los trabajadores, el 5.47% pertenece a los funcionarios (37 funcionarios); el 4.59%, a los empleados (31 empleados); el 23.96%, a los obreros (162 obreros); y el 65.98% (equivalente a 446 trabajadores) pertenece al personal contratado bajo el régimen especial de contratación administrativa de servicios.

Competencias y calificaciones profesionales. Durante la investigación, se ha determinado que no existe información sobre las competencias de los funcionarios y profesionales que laboran en la MDPL. Sin embargo, con la información obtenida de INEI (2007a), se elaboró la Tabla 33, donde se detalla el nivel educativo de la población de Pueblo Libre y de tres distritos vecinos.

Pueblo Libre cuenta con 27.75% de su población total con nivel de educación superior universitaria completa, y supera a los distritos de San Miguel y Lima Metropolitana, que tienen 23.47% y 13.47, respectivamente, y ligeramente menor respecto de Jesús María, que tiene 29.30% de población con estudios universitarios. Esto indica que Pueblo Libre tiene un potencial en profesionales que podrían emprender negocios empresariales desarrollándolos en el mismo distrito, sin emigrar a otros lugares, porque existen personas que trabajan en la minería, pesca, y 4% es parte de la población desocupada.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. La selección de los funcionarios del nivel gerencial está relacionada con el aspecto político: cada cuatro años cambian de talento humano, que está en las posiciones claves cuyas responsabilidades y funciones tienen impacto en los resultados de la gestión municipal. Sin embargo, para la administración de servicios, la selección y contratación de personal se realiza, mediante concurso público, en cumplimiento del Decreto Legislativo N.º 1057 y Decreto Supremo N.º 075-2008-PCM. No existe información de los últimos dos años sobre la capacitación y formación del personal de la MDPL.

Tabla 33

Población por Nivel Educativo Alcanzado al Año 2007

Nivel de educación	Pueblo Libre		San Miguel		Jesús María		Lima	
	Cant.	(%)	Cant.	(%)	Cant.	(%)	Cant.	(%)
Sin nivel	446	0.64	823	0.69	385	0.62	3,862	1.41
Educación inicial	666	0.96	1,253	1.05	462	0.74	2,125	0.77
Primaria	8,924	12.87	16,922	14.17	7,444	11.98	52,950	19.29
Secundaria	19,341	27.89	35,931	30.09	16,711	26.89	114,530	41.72
Superior no universitario incompleta	3,983	5.74	7,741	6.48	3,697	5.95	18,694	6.81
Superior no universitario completa	8,441	12.17	14,432	12.09	7,404	11.92	24,912	9.08
Superior universitario incompleta	8,304	11.97	14,284	11.96	7,826	12.59	20,464	7.45
Superior universitario completa	19,249	27.75	28,032	23.47	18,209	29.30	36,968	13.47
Total	69,354	100.00	119,418	100.00	62,138	100.00	274,505	100.00

Nota. Tomado de “Educación: nivel educativo”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Disponibilidad y calidad de mano de obra. Según la información de INEI (2007a), se ha elaborado la Tabla 34, en la que se ha determinado que el 41.42% de la población es menor de 29 años, lo que podría representar como una fortaleza para el distrito el tener alto potencial de recurso humano; el 17.10% está representado por niños y adolescentes; el 44.16% de la población está comprendida entre 30 y 64 años; y el 14.43% es mayor que 65 años. El 45.80% de la población total del distrito de Pueblo Libre, equivalente a 33,979 personas, representa a la PEA.

Según ocupación principal, el 30.23% de la población está representado por profesores, científicos e intelectuales, tal como se detalla en la Tabla 35, y, por ende, existe un potencial intelectual que forma parte de la fortaleza del distrito de Pueblo Libre.

Nivel de remuneraciones y beneficios. El nivel de remuneraciones es establecido por la municipalidad según la Ley Orgánica de Municipalidades, y, para la MDPL, la remuneración del alcalde es S/.7,150.00, para el gerente municipal es S/.2,106.70, para los gerentes de áreas y asesores es S/.2,065.12, y para los subgerentes es S/.1,787.06 (MDPL, 2012a).

Tabla 34

Población de Pueblo Libre según Edades

Descripción	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Población menores de un año	753	1.02%	1.02%
Población de uno a 14 años	11,928	16.08%	17.10%
Población de 15 a 29 años	18,036	24.32%	41.42%
Población de 30 a 44 años	16,076	21.68%	63.09%
Población de 45 a 64 años	16,669	22.48%	85.57%
Población de 65 a más años	10,702	14.43%	100.00%
Total	74,164	100.00%	

Nota. Tomado de “Población: por grupo de edades”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Tabla 35

Población según Ocupación Principal

Ocupación	Cantidad	Porcentaje
Profesores, científicos e intelectuales	10,269	30.23%
Técnicos de nivel medio y trabajadores asimilados	6,609	19.46%
Trabajadores de servicios personales y vendedores	4,501	13.25%
Jefes y empleados de oficina	4,439	13.07%
Trabajadores no calificados, peones, vendedores afines	3,555	10.47%
Obreros de construcción y afines	1,550	4.56%
Obreros y operarios de minas, industrias y otros	1,332	3.92%
Ocupación no especificada	889	2.62%
Otra	477	1.40%
Miembros del Poder Ejecutivo y Legislativo y otros	294	0.87%
Agricultores, agropecuarios y pesqueros	55	0.16%
Total	33,970	100.00%

Nota. Tomado de “Educación: ocupación principal”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Calidad de clima laboral. No se cuenta con evaluación de clima laboral en la MDPL, ni existe información de otras instituciones públicas del distrito. Sin embargo, según los pobladores de Pueblo Libre, las empresas privadas tendrían mejor clima laboral a través del desarrollo de políticas de gestión de personal que promueven satisfacción y motivación de los trabajadores.

Estructura organizacional. La estructura orgánica de la MDPL se divide en (a) Concejo Municipal, y (b) Gerencia Municipal. El Concejo Municipal está conformado por el alcalde y los regidores, que tienen bajo su responsabilidad la administración de la Municipalidad. En cuanto a la Gerencia Municipal, está diseñada por funciones especializadas tipo operativo, tales

como: (a) Fiscalización, (b) Seguridad Ciudadana, (c) Licencias y Autorizaciones, (d) Administración Tributaria, (e) Educación, (f) Cultura y Deporte, (g) Desarrollo Social y Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), y (h) Desarrollo Distrital, las cuales son responsables de establecer los lineamientos, políticas y procedimientos para ejecutar; y existen áreas administrativas o de apoyo sobre la otras unidades como: (a) Finanzas, (b) Contabilidad, (c) Tesorería, (d) Recursos Humanos, y (e) Logística, todas bajo el liderazgo de la gerencia municipal.

Cultura organizacional. Al revisar la visión y misión de la MDPL, se ha determinado que la visión no es ambiciosa, convincente ni realista, y no está definida en un horizonte de tiempo, ni proyectada a un alcance geográfico, ni expresa un sentido de urgencia, ni indica idea clara de adónde desea ir; y, por otra parte, la misión no menciona dónde compete geográficamente, ni la actualización tecnológica. No tiene además los valores, y código de ética formulados. Según esta información, se concluye que la MDPL es cortoplacista a pesar de tener la disposición de continuar con la ejecución de proyectos de infraestructura, y, por lo tanto, es necesario reforzarla con una visión a largo plazo, y un plan estratégico.

Como fortaleza, se ha determinado un alto índice de población profesional; y como debilidad, la carencia de incentivos en el desarrollo de la actividad empresarial.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

“Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores” (D’Alessio, 2008, p. 179).

En los últimos años, los sistemas de información han crecido en Pueblo Libre, considerando que es un distrito 100% urbano, y, para la población, es familiar el acceso a la informática, pues el 60% de los hogares de Pueblo Libre cuentan con una computadora, y el

42% de los hogares del distrito tienen conexión a Internet.

En cuanto a la comunicación, el 81% de los hogares de Pueblo Libre cuentan con telefonía fija, y el 80% cuenta con teléfono celular, y, a la vez, es necesario mencionar que la mayoría de hogares tienen acceso a la información mediante radio o televisión. Sin embargo, 390 hogares, que representan el 2% del total, no tienen equipos ni artefactos (ver Tabla 36); y 895 hogares, que representan el 4% del total de hogares, no tienen acceso a los servicios de teléfono, Internet ni cable (ver Tabla 37).

Por otra parte, la MDPL no cuenta con un sistema de información gerencial e integrada, que le permita obtener información al instante de las diferentes áreas funcionales, y facilite la toma de decisiones. La comunicación interna se mantiene de manera manual y vía documentos físicos, característica que indica una debilidad, pues dilata y dificulta la rapidez de obtención de información: un trámite documentario demora cinco días hábiles como mínimo. Asimismo los documentos que ingresan, como los que emite la Municipalidad, se realizan de forma manual a través de la mesa de partes, en la que se efectúa: (a) la recepción, (b) codificación, (c) registro, (d) clasificación, y (e) remisión, para luego ser distribuidos a las diferentes áreas según corresponda. La MDPL, basada en la Ley de Transparencia, cuenta con una página web que permite a los pobladores acceder a la información de la Municipalidad: este portal web interviene como canal estrictamente informativo, pues no se puede efectuar a través de este ningún trámite o gestión, y cuenta con información general referente a lo siguiente: (a) estructura organizativa de la municipalidad, (b) obras realizadas, (c) notas de prensa, (d) información respecto de trámites, y (e) gestión municipal, entre otras. Además, se puede observar que no toda la información brindada en el portal web se encuentra correctamente actualizada: se brinda información bastante desfasada respecto de fechas.

Como debilidad, se ha determinado que el 4% de la población no tiene acceso a los servicios de teléfono, Internet y cable.

Tabla 36

Hogares en Viviendas por Variedad de Artefactos y Equipos que Posee

Artefactos y equipos que posee el hogar	Cantidad de hogares	Porc. (%)
Hogares que poseen radio	18,157	90
Hogares que poseen televisión en colores	19,408	96
Hogares que poseen equipo de sonido	14,476	72
Hogares que poseen lavadora de ropa	13,687	68
Hogares que poseen refrigeradora o congeladora	17,736	88
Hogares que poseen computadora	12,179	60
Hogares que no poseen equipos y/o artefactos	390	2
Total de hogares de Pueblo Libre	20,222	100

Nota. Tomado de “Hogar: artefactos y equipos que posee”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Tabla 37

Hogares en Viviendas Particulares por Variedad de Servicios

Servicios que posee el hogar	Cantidad de hogares	Porc. (%)
Hogares que poseen teléfono fijo	16,414	81
Hogares que poseen teléfono celular	16,148	80
Hogares que poseen conexión a Internet	8,478	42
Hogares que poseen conexión por cable	11,887	59
Hogares que no poseen servicios	895	4
Total de hogares de Pueblo Libre	20,222	100

Nota. Tomado de “Hogar: servicios que posee el hogar”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Considerando las variables en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo aplicada al distrito de Pueblo Libre, se observa que no existe uso de tecnología de punta que favorezca la creación de nuevos productos y el desarrollo de procesos más eficaces, relacionados con (a) las plantas piloto, (b) automatismos, y (c) sistemas. El uso de la tecnología existente es mínimo.

La MDPL, en diciembre de 2011, como parte del acuerdo de seguridad ciudadana, implementó el uso de cámaras de vigilancia para el distrito, e instaló 15 de las 36 cámaras proyectadas, lo que representa un inicio para la incorporación de tecnología en beneficio de los ciudadanos del distrito. Es fundamental promover el uso de la tecnología en Pueblo Libre, que permita el mejor uso de los recursos ya existentes. A la vez, es importante mencionar que las empresas existentes en el distrito y los locales comerciales tampoco cuentan con

implementación de tecnología de punta en sus instalaciones, y mucho menos son desarrolladoras de la misma, lo que representa una debilidad frente a los mercados actuales, que soportan sus operaciones en la tecnología.

En cuanto a la informática, que es influida por la tecnología, está en un escenario inicial, y es usada solo para el flujo de información. Además, no se observa el interés por desarrollo ni explotación de la tecnología por parte de la MDPL ni de las empresas existentes en Pueblo Libre, por lo que se requiere establecer prioridades para impulsar y fomentar su utilización y desarrollo.

En el distrito de Pueblo Libre, la debilidad es la carencia de fomento a la tecnología y la innovación.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes).

El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de Pueblo Libre. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2008).

La MEFI de Pueblo Libre se realizó con 17 factores determinantes, siete fortalezas, y 10 debilidades, y se determinó un valor de 2.16, el cual demuestra que Pueblo Libre es internamente débil. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo del distrito. En la Tabla 38, se detalla la evaluación de las fortalezas y debilidades del distrito de Pueblo Libre.

Tabla 38

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Alta cobertura de servicios públicos básicos	0.03	3	0.09
2. Potencial de desarrollo comercial	0.10	3	0.30
3. Alto índice de población profesional	0.03	4	0.12
4. Presencia de centros turísticos y culturales	0.10	4	0.40
5. Ubicación estratégica con respecto a Lima Metropolitana	0.03	4	0.12
6. Distrito posicionado como residencial.	0.10	4	0.40
7. Existencia de áreas verdes para desarrollo ambiental	0.03	3	0.09
Subtotal	0.42		1.52
Debilidades			
1. Visión y misión deficiente, planeamiento a corto plazo	0.02	2	0.04
2. Área mínima disponible para la construcción	0.06	1	0.06
3. Precio bajo por m2 respecto a otros distritos	0.06	1	0.06
4. Alto potencial de contaminación Ambiental	0.06	1	0.06
5. Gestión financiera de la Municipalidad Pueblo Libre deficiente	0.02	2	0.04
6. Deficiente uso de la tecnología e informática	0.02	2	0.04
7. Bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial	0.09	1	0.09
8. Falta potenciar el turismo y el sector gastronómico	0.08	1	0.08
9. Seguridad ciudadana: delincuencia, pandillaje, drogas, prostitución.	0.08	1	0.08
10. Crecimiento desordenado entre el uso residencial y comercial.	0.09	1	0.09
Subtotal	0.58		0.64
Total	1.00		2.16

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

4.3 Conclusiones

El distrito de Pueblo Libre cuenta con fortalezas que no se aprovechan correctamente, lo cual afecta su crecimiento y presenta así mayores debilidades. La MDPL no cuenta con un plan estratégico elaborado que le permita ordenar el crecimiento de la ciudad, y mejorar la calidad de vida de la población. Asimismo su visión y misión son deficientes, porque no aprovecha la fortaleza de contar con mayor cantidad de profesionales en el distrito para la formulación de su plan estratégico.

El distrito de Pueblo Libre aún no cuenta con una identidad definida para ser exportada hacia el resto de la sociedad, y es indispensable identificar y destacar los atributos resaltantes con los que cuenta el distrito, para transmitirlos inicialmente hacia los propios pobladores, y generar un fuerte estado de identidad cultural dentro del distrito, que luego se podrá transmitir hacia los distritos vecinos. A pesar de que Pueblo Libre cuenta con una posición geográfica

primordial, pues se encuentra cerca de las principales vías céntricas del país, no ha sabido aprovechar esta posición como foco de captación para proyectos de inversión para la empresa privada, fuente generadora de (a) producción, (b) turismo, (c) institutos de educación, y (e) comercio para el distrito. Estas deficiencias han sido corroboradas por la baja aprobación de la gestión del alcalde de parte de la población.

Los ingresos presentados en la Municipalidad son adecuados, porque el 88% del total constituyen ingresos tributarios y no tributarios provenientes de (a) impuestos, (b) venta de bienes, y (c) servicios; y solamente el 12% proviene de los fondos transferidos por el Gobierno Central. Los mayores ingresos por impuestos se han logrado con el desarrollo de una estrategia de promoción al cumplimiento: “Vecino Puntual de Pueblo Libre”; sin embargo, en cuanto a la gestión financiera, aún presenta deficiencias. La falta de apoyo al fomento de la cultura, la educación, la tecnología y la innovación afecta el crecimiento empresarial de Pueblo Libre, y genera la falta de infraestructura educativa y de salud privada. Estas deficiencias hacen que el precio por metro cuadrado sea bajo respecto de otros distritos de la ciudad de Lima. La PEA en Pueblo Libre debe ser aprovechada, pues, dentro del recurso humano con que cuenta el distrito, existe un gran porcentaje de adolescentes y jóvenes, por lo que se debería realizar un mayor número de programas de capacitación, formación y desarrollo para potencializar sus habilidades y generar beneficios, evitar la migración hacia otros distritos, e impulsar la formación de una cultura organizacional, que no existe según el análisis. Respecto de la comunicación e información, existe deficiencia en el uso de sistemas: no se cuenta con sistemas unificados de información que permitan realizar una mejor gestión del distrito, para mejorar la calidad de la comunicación, y optimizar los tiempos. Es necesario mencionar que el uso de tecnologías en el distrito es limitado, y no hay programas desarrollados que aprovechen e incluyan la tecnología existente para la mejora del distrito y la adecuada gestión del mismo. En tal sentido, se podría inferir que la falta de solvencia financiera retrasa el crecimiento del distrito en este aspecto.

Capítulo V: Intereses del Distrito de Pueblo Libre y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los OLP para Pueblo Libre. “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, 2008, p. 219). Por esta razón, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potenciales de Pueblo Libre, así como de los principios cardinales con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

5.1 Intereses del Distrito de Pueblo Libre

Pueblo Libre tiene problemas sociales y económicos, los cuales deben ser atendidos urgentemente. El principal interés del distrito es mejorar la calidad de vida de sus habitantes, para lo cual debe brindar: (a) educación, (b) salud, y (c) seguridad de calidad para todos, así como incentivar el desarrollo futuro del distrito, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del distrito con bases sólidas. Para lograr esto, se desarrollan tres aspectos básicos: (a) seguridad ciudadana, que permitirá disminuir el nivel delincencial del distrito y mejorar la calidad de vida de la población; (b) crecimiento urbano, que permitirá fomentar el crecimiento inmobiliario y desarrollo infraestructura; y (c) desarrollo económico, que promoverá una política de desarrollo comercial, turístico y de fomento gastronómico, que genere una industria de servicios y empresas conexas. La seguridad en el distrito de Pueblo Libre es uno de los intereses primordiales por abordar, pues es el soporte que permitirá al poblador mejorar su calidad de vida, y, a la vez, una mayor inversión de las empresas y el crecimiento económico del distrito. Para desarrollar este interés, es fundamental generar alianzas con los distritos vecinos que contemplan el mismo interés para brindar seguridad a sus ciudadanos. Cabe resaltar que la seguridad no se encuentra restringida a los intereses del distrito, sino que es una problemática

nacional y regional, por lo que se requiere el apoyo del Gobierno Central.

El no contar con un entorno seguro para residentes como para inversionistas genera que el distrito de Pueblo Libre no sea visto por las empresas como un centro de desarrollo para invertir y establecerse, ni, por los visitantes, como un destino turístico que deba ser elegido; por lo tanto, actualmente, no es foco de atracción para la inversión privada. Otro interés fundamental para el distrito es promover el desarrollo de (a) clúster gastronómico, (b) comercios, (c) institutos, y (d) centros educativos especializados; todo ello permitirá al distrito un mayor crecimiento económico, así como posicionarse como el centro gastronómico y comercial más importante a nivel sudamericano. El interés mencionado del distrito no es ajeno a los intereses de los distritos vecinos, como (a) Jesús María, (b) Magdalena, y (c) San Miguel, los cuales también se encuentran orientados a desarrollarse como referentes para la elección de la oferta gastronómica y comercial. El interés del distrito de Pueblo Libre no es simplemente unirse a la corriente gastronómica, sino ser lo suficientemente diferenciado como clúster especializado, que represente una ventaja competitiva frente a los distritos adversarios, porque ello permitirá generar y ser soporte para el desarrollo (a) económico, (b) comercial, y (c) turístico, y, a la vez, posicionar al distrito como el centro gastronómico del país.

Un tercer punto de interés para el distrito de Pueblo Libre es desarrollar el crecimiento vertical de la ciudad y así fomentar el crecimiento del sector inmobiliario. El distrito de Pueblo Libre, característico por ser considerado como un distrito residencial, compite frente a los distritos cercanos como (a) San Miguel, (b) Jesús María, y (c) Magdalena respecto de la oferta inmobiliaria proyectada; por ello, el interés del distrito es desarrollar ampliamente el sector inmobiliario para así diferenciarse de la oferta existente, generar mayores alternativas de vivienda que permitan mejorar la calidad de vida de los habitantes de Pueblo Libre y habitantes de distritos vecinos, y lograr ubicar al distrito dentro del abanico de opciones cuando se debe elegir un distrito para vivir.

Un cuarto punto de interés para el distrito de Pueblo Libre es incrementar los niveles de recaudación del distrito, para (a) fomentar el comercio, (b) incentivar la inversión pública nacional y privada, y (c) aumentar el número de habitantes del distrito. De esta manera, el distrito puede mejorar los niveles de recaudación actuales y aumentar las posibilidades de crecimiento para el distrito.

5.2 Potencial del Distrito de Pueblo Libre

D'Alessio (2008) indicó: “Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar” (p. 97). Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de Pueblo Libre.

Demográfico. Se sabe que es importante determinar las proyecciones de la población, porque representa un insumo básico para la planificación económica y social del territorio, debido a que la población es consumidora y generadora de bienes y servicios indispensables para su sostenimiento. El INEI (2007e) indicó que, en el año 2007, Pueblo Libre tenía 74,164 habitantes, y, de acuerdo con las proyecciones poblacionales para el año 2021, Pueblo Libre tendrá un aumento poblacional de 1,669 habitantes, es decir, una población de 75,883 habitantes si se considera que la tasa de crecimiento actual de 0.15% se mantiene en los próximos años (INEI, 2010a).

Geográfico. El distrito de Pueblo Libre se encuentra ubicado en el área central de Lima Metropolitana, a una altitud de 96 msnm, entre las coordenadas geográficas latitud sur 12° 4' 18'' y longitud oeste 77° 3' 30''. Limita al Norte con los distritos de Cercado de Lima y Breña; al Sur, con los distritos de Magdalena y San Miguel; al Este, con el distrito de Jesús María; y al Oeste, con el distrito de San Miguel.

Pueblo Libre es el distrito que tiene una ubicación privilegiada, porque se encuentra cerca del Centro de Lima y es de fácil acceso, y es un distrito aledaño a (a) San Miguel, (b) Magdalena, y (c) Jesús María, los cuales son considerados distritos emergentes. No tiene salida

al mar, pero se encuentra a cinco minutos de este. Su ubicación le permite tener acceso a principales vías, como las avenidas (a) La Marina, y (b) Costanera, y, además, a los servicios de salud, educación, y comercio, que se encuentran en los distritos vecinos como (a) San Miguel, (b) Jesús María, y (c) Magdalena; lo que representa un gran soporte para el distrito, porque permite disipar la carencia de estos servicios en el distrito.

Económico. El INEI (2007e) indicó que, en el año 2007, Pueblo Libre tenía una PEA equivalente a 35,278 personas, correspondiente al 1.04% del PEA total de la región Lima. Cabe mencionar que el 96.0% de la PEA del distrito corresponde a la PEA ocupada.

En cuanto al tipo de labores de la PEA, el censo de 2007 señaló que el 65% es empleado, el 23% es trabajador independiente, y el 1% es trabajador familiar no remunerado. La actividad inmobiliaria, empresarial y alquileres es la predominante, con el 15.2% del total de la PEA; en segundo lugar, se encuentra el comercio, con 13.4%; y, en último lugar, las organizaciones y órganos extraterritoriales, con 0.03%. El nivel de pobreza del distrito de Pueblo Libre registró un 3.5% de su población afectada por la pobreza, es decir, 2,644 habitantes, y, respecto de la provincia de Lima, representa 0.2%.

Tecnológico y científico. Pueblo Libre muestra un desarrollo muy pobre en el ámbito tecnológico y científico en comparación con otros distritos de Lima. Actualmente, no existe el uso de tecnología de punta que favorezca la creación de nuevos productos y el desarrollo de procesos más eficaces, relacionado con (a) las plantas piloto, (b) automatismo, y (c) sistemas. En el distrito, no se muestra un interés por el desarrollo científico y explotación de la tecnología por parte de las entidades públicas y las empresas existentes. Se debe asignar más recursos del presupuesto público, privado y de entidades educativas para desarrollar propuestas tecnológicas que permitan un mayor desarrollo del distrito.

Histórico-psicológico-sociológico. El distrito de Pueblo Libre, en la época prehispánica, tuvo una clara ocupación de sus territorios por indígenas de la cultura Lima, que se desarrolló

entre los años 200 a 600 d. C. Durante este periodo, construyeron centros urbanos, como el de Maranga, y una de sus edificaciones sería lo que hoy se conoce como huaca San Marcos.

Francisco Pizarro y su séquito decidieron fundar en el valle del Rímac, la capital del nuevo reino. Por entonces, las tierras eran regidas por el cacique Gonzalo Taulichusco, el cual, con motivo de su bautizo, donó a la orden franciscana. Nació así la doctrina de la bendita Magdalena; esto ocurrió un 14 de agosto de 1557, en presencia del virrey Andrés Hurtado de Mendoza.

La bendita Magdalena se constituyó en la base del actual distrito. En esta reducción, fueron ubicados los antiguos pobladores de los cacicazgos de Huatca y Maranga. Por entonces, Magdalena era conocida por lo benigno de su clima y por las haciendas ubicadas en todo el valle. Así, para el año 1813, existían en esta zona, aproximadamente, unas 16 haciendas como (a) Palomino, (b) Mirones, (c) La Buena Muerte, (d) Matalechuzas, (e) Cueva, entre otras.

Con la llegada de los ejércitos libertadores, la villa cambió rotundamente. Los ambientes religiosos fueron convertidos en cuarteles, y el palacio del virrey acogió entre sus paredes al libertador José de San Martín, quien, en reconocimiento al valor de sus pobladores, denominó a esta villa como Pueblo de los Libres. La voluntad expresada por el Libertador fue oficializada posteriormente por un decreto supremo del Marqués de Torre Tagle, el 10 de abril de 1822. En 1857, se crea legalmente el distrito, con el nombre de Magdalena Vieja, y se registra como primer alcalde a don Pedro del Solar, en 1873.

Durante los cruentos años de la Guerra del Pacífico, Pueblo Libre se convirtió en la capital del Perú, luego de que los chilenos ocuparan el Palacio del Gobierno, bastión de la resistencia y el patriotismo, donde el entonces presidente Francisco García Calderón estableció su gobierno provisional, y se negó a firmar una rendición que mutilaría para siempre el suelo patrio, entre los meses de marzo a noviembre de 1881. Fue un 2 de octubre que los residentes se enfrentaron al ejército chileno para evitar la ocupación del distrito, y los nombres de estos

héroes se encuentran en los archivos de la parroquia Santa María Magdalena.

En 1887, casi al final del siglo, se funda el colegio Brenner, que se convierte en el primero del distrito. Su primer director fue el señor José Timorán, y funcionaba en el actual local del Museo de Arqueología. El 1919, este colegio se subdividió en los centros educativos números 450 y 452, de varones y mujeres, respectivamente.

Al iniciar el siglo XX, todavía se escuchaban en las calles del distrito el “Viva Dios y Sereno”, los pregones y las serenatas que hablan de una época de tradición y señorío que caracterizó la tradición de Pueblo Libre. La década de 1920 estuvo marcada por el Oncenio de Leguía, y, por el decreto de 10 de mayo de 1920, el distrito de Magdalena quedaba dividido en (a) San Miguel, (b) Magdalena del Mar, y (c) Magdalena Vieja.

En 1938 se crea el museo Julio C. Tello, actual Museo de Arqueología. En 1940 se promulga una ley mediante la cual Magdalena Vieja toma nuevamente el nombre de Pueblo Libre. Los años venideros estarán marcados por el crecimiento urbano de la capital, y Pueblo Libre no será ajeno a esta realidad; la antigua Villa de Los Libertadores, cuna del señorío Maranga y distrito señorial por excelencia, tendrá que encontrar nuevas respuestas para los retos que esta nueva realidad le presente (MDPL, 2010).

5.3 Principios Cardinales del Distrito de Pueblo Libre

Según D’Alessio (2008), los principios cardinales son los ejes directrices que la organización debe evaluar con relación a los intereses organizacionales de los competidores y aliados, basados en intereses comunes y opuestos. Los principios cardinales son, por tanto, determinantes para el desarrollo de la matriz de intereses de Pueblo Libre.

Influencia de terceras partes.

Seguridad ciudadana. En relación con el distrito de Pueblo Libre, interviene directamente la influencia del Gobierno Central, que es el que define, a través del Ejecutivo y el Legislativo, las políticas y normativas en materia de seguridad que se implementan a nivel

nacional, complementando los esfuerzos institucionales que realizan los gobiernos locales para atacar los problemas de delincuencia y el índice de criminalidad que los afecta. De concretarse los anuncios del Gobierno para modificar o reforzar el accionar del Estado en materia de seguridad, como respuesta al incremento de la criminalidad en Lima, se generaría una influencia positiva sobre el distrito de Pueblo Libre, con mayores recursos para enfrentar la delincuencia.

Proyectos de inversión. El distrito de Pueblo Libre define, a través de su Plan de Desarrollo Concertado, su programa y proyectos de inversión, los cuales suman una inversión total en 11 años de S/.104'180,000. Este monto de inversión es un aproximado, en razón de que algunos programas o proyectos, por su naturaleza y responsabilidad en su atención, demandan presupuestos especializados que deben ser cubiertos por (a) empresas públicas, (b) determinado sector del Gobierno Central, o (c) la Municipalidad de Lima Metropolitana.

Servicios sociales. Los servicios sociales constituyen uno de los pilares del bienestar de las sociedades, y, como tal, el distrito de Pueblo Libre dispone de una variedad de servicios públicos que atienden a la comunidad, entre los que se puede mencionar los siguientes: (a) las actividades de talleres productivos, (b) talleres de sensibilización, (c) espacios recreativos, (d) programas de voluntariado social, (e) establecimientos y servicios de salud pública y privada, y (f) espacios culturales del distrito. Existe también una influencia del sector privado, que también ofrece: (a) servicios educativos, (b) de salud, (c) financieros, y (d) comerciales, los cuales complementan la oferta que brindan los servicios públicos.

Lazos pasados y presentes. Pueblo Libre es un distrito predominantemente residencial, donde también se desarrollan actividades comerciales y de servicio a escala distrital, con tendencia a mantener su carácter residencial y turístico-cultural, debido a la conservación de un patrimonio histórico monumental, constituido por (a) museos, (b) iglesias, (c) sitios arqueológicos, (d) calles tradicionales, y (e) inmuebles de una arquitectura de estilos republicano, neocolonial, y otros.

Los años venideros estarán marcados por el crecimiento urbano de la capital, y Pueblo Libre no será ajeno a esta realidad; la antigua Villa de Los Libertadores, cuna del señorío Maranga y distrito señorial por excelencia, tendrá que encontrar nuevas respuestas para los retos que esta nueva realidad le presente (MDPL, 2010).

Contrabalance de intereses. En Pueblo Libre frente a los intereses de mejorar la calidad de vida de sus habitantes brindando educación, salud y seguridad; por su predominancia residencial y por sus monumentos arqueológicos existen intereses contrapuestos de no modernizar las construcciones; y la carencia de actividad industrial y empresarial no le permite recaudar mayores impuestos.

Conservación de los enemigos. Puede considerarse como enemigos a los actuales vecinos de Pueblo Libre, principalmente a todos los que tienen las mismas potencialidades, ya sea de manera aislada o como conjunción de estas, y a quienes, además, Pueblo Libre comparte los recursos destinados a proyectos de inversión. Sin embargo, la dependencia de servicios sociales públicos y privados los hace también amigos o socios de Pueblo Libre.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Pueblo Libre (MIO)

Los intereses de Pueblo Libre son los fines que pretende alcanzar para tener éxito (ver Tabla 39); estos fines ayudarán a plasmar la visión planteada para el distrito, y, para ello, se plantean los puntos importantes que enmarcan la visión en intereses concretos. Asimismo se han identificado las entidades cruciales para la realización de los mismos, tanto por su influencia positiva como negativa.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, los cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2008), que, para el caso del distrito de Pueblo Libre, se proyecta hacia el año 2021, cuando se posicione como un distrito de clúster comercial y residencial.

El rol de las autoridades locales en cuanto a la generación de empleo ha sido un aspecto desatendido desde hace mucho tiempo; por ello, la autoridad local, es decir, la Municipalidad de Pueblo Libre, debe participar activamente en la vida económica a través de inversiones de proyectos y estrategias para crear oportunidades de empleo y desarrollo.

Tabla 39

Matriz de Intereses del Distrito de Pueblo Libre

Interés de Pueblo Libre	Vital	Intensidad de interés	
		Importante	Periférico (*)
1. Mejorar la seguridad de la población de Pueblo Libre	Distritos vecinos	Gobierno Central	
2. Mejorar la actividad económica e inmobiliaria	Distritos vecinos	Empresas constructoras e inmobiliarias Empresas comerciales Gobierno Central	Distritos de Lima Metropolitana
3. Promover el desarrollo de clústeres en el sector de hostelería: clúster gastronómico y de hoteles	MINCETUR	Asociación de Restaurantes de Pueblo Libre Asociación de Hoteleros de Pueblo Libre Restaurantes y hospedajes actuales	Gastronomía Perú Gobierno Central
4. Atraer inversión privada nacional y extranjera	Instituciones Privadas	Empresas diversas Gobierno Central	Distritos de Lima Metropolitana
5. Desarrollar su importancia histórica	Ministerio de la Cultura Empresas de turismo	Gobierno Central Instituciones Culturales	Museos internacionales
6. Incrementar la competitividad de Pueblo Libre	Distritos vecinos	Gobierno Central	Distritos de Lima Metropolitana
7. Adecuada gestión ambiental	MINAM	Gobierno Central	
8. Adecuada gestión administrativa a través de la tecnología e informática	CONCYTEC Instituciones privadas	Instituciones educativas y tecnológicas Distritos vecinos	Gobierno Central Distritos de Lima Metropolitana
9. Fortalecimiento de capacidades institucionales	Distritos vecinos	Gobierno Central	Distritos de Lima Metropolitana

Nota. Interés común. (*) Interés opuesto.

La determinación de los OLP se ha realizado con base en el modelo secuencial de D’Alessio, y se complementa con las metodologías de Initiative for a Competitive Inner City, fundada en 1994 por el profesor Porter, y la Escuela de Negocios de Harvard, que sostiene que las mejores estrategias para el desarrollo de la economía de un centro urbano y la creación de

puestos de trabajo son las siguientes: (a) utilización de un enfoque basado en clúster para la identificación de oportunidades de mercado y la atracción de nuevos negocios; (b) promoción y potenciamiento de las instituciones de anclaje como motores económicos clave; y (c) aceleración del desarrollo interno de negocios de la ciudad, que mejoran el acceso al capital, y promocionan la formación empresarial y de gestión para los dueños de negocios, y, además, la conexión a las redes de las empresas de la cadena de compras y suministros.

Los OLP de Pueblo Libre, con los respectivos indicadores, se muestran en la Tabla 39, y el fundamento de cada uno de ellos se describe a continuación.

Seguridad urbana.

OLP 1: Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito de Pueblo Libre, reduciendo, al año 2021, el número de delitos a 30% respecto del año 2010, en que hubo 560 delitos. La seguridad ciudadana es una de las prioridades que presenta el distrito de Pueblo Libre, puesto que este tema no solo afecta la calidad de vida e imagen del distrito, sino también las condiciones para atraer la inversión privada y pública.

En tal sentido, la inseguridad en el distrito afecta a la población, y se incrementa en las zonas vecinas de los distritos de Breña y Cercado de Lima, sumado a los escasos recursos asignados con los que se cuenta para resolver estos problemas.

Por otra parte, la Policía Nacional del Perú (PNP) presenta serias deficiencias y limitaciones, lo cual se manifiesta en (a) el déficit de efectivos en las comisarías, (b) el mal manejo del personal, y (c) el equipamiento inadecuado. El servicio de Serenazgo también es limitado, y ello se refleja en la no contribución de manera significativa y efectiva en su accionar preventivo.

Por ello, se plantea erradicar, al año 2021, los niveles de delincuencia, y, por ende, mejorar así las condiciones de seguridad del distrito, que permita brindar tranquilidad y bienestar a los pobladores, además de ser un buen referente para atraer y fomentar la inversión

en el distrito. Por otra parte, el índice de medición es el número de denuncias registradas respecto de los siguientes ítems: (a) violencias, (b) robos, (c) asaltos, y (d) otros delitos cometidos (ver Tabla 40).

Tabla 40

Denuncias Registradas en el Distrito de Pueblo Libre en los Años 2010 y 2011

Tipo de delito	Total 2010	Total a junio de 2011
Robo agravado	39	8
Robos perpetrados a domicilio	144	73
Robos de accesorios de vehículos	82	45
Hurto menor y/o arrebatos	252	71
Robo de vehículos	43	35
Total	560	232

Nota. Tomado de “Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Pueblo Libre”, del Plan Operativo Institucional 2012-MDPL, 2012.

Desarrollo social y capacidades.

OLP 2: Elevar el índice de desarrollo humano de 0.7333 a 0.80 para el año 2021. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD], 2009) indicó que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y sus capacidades. Este proceso incluye varios aspectos de la interacción humana, tales como: (a) participación, (b) equidad de género, (c) seguridad, (d) sostenibilidad, (e) garantías de los derechos humanos, y (f) otros, que son reconocidos por la gente como necesarios para ser creativos y vivir en paz. Según la Biblioteca Nacional del Perú ([BNP], 2010), el IDH es la medición de los logros promedio de (a) un país, (b) distrito, (c) región, o (d) ciudad en tres dimensiones básicas: (a) una vida longeva y sana, medida por las esperanzas de vida al nacer; (b) educación, medida por la tasa de analfabetismo adulto y la tasa de matrícula total combinada de primaria, secundaria y terciaria; y (c) calidad de vida, medida por el PBI per cápita. A la vez, el PNUD (2009) clasificó el IDH de un país o ciudad según tres grupos de rangos: (a) país de desarrollo humano elevado ($IDH \geq 0.8$), (b) país de desarrollo humano medio ($0.5 \leq IDH < 0.8$), y (c) país de desarrollo humano bajo ($IDH < 0.5$).

Según el INEI (2007e), el IDH para el distrito de Pueblo Libre es de 0.7333, lo que lo ubica dentro del rango de ciudades con desarrollo humano medio. Se plantea como objetivo elevar el IDH a 0.80 para el año 2021, entendiendo que no es posible hablar de mejoras para el distrito sin que existan mejoras en el desarrollo de su población. Se propone establecer una mejora integral de los servicios de (a) salud, y (b) educación, y actividades que fomenten un estilo de vida sano y permitan alcanzar el objetivo planteado.

Medio Ambiente.

OLP 3: Reducir al 80%, para el año 2021, los principales aspectos de contaminación ambiental del distrito de Pueblo Libre. Los aspectos ambientales que más contaminación han sufrido en el distrito son los siguientes: (a) el aire, (b) residuos sólidos y (b) el ruido, lo cual se debe al uso indiscriminado del transporte vehicular que atraviesa el distrito por las vías arteriales y colectoras de Sur a Norte, así como de Este a Oeste, y la otra fuente secundaria de contaminación del aire se debe al incremento desordenado de restaurantes, que, por la combustión de las cocinas, producen emanación de sustancias volátiles sin control alguno. Por ello se propone, para los próximos años, cumplir con los principales estándares ambientales del distrito, enfocados en (a) mejorar la calidad del aire en todo el distrito en un 80%, (b) implementar al 100% un manejo adecuado en el recojo de residuos sólidos y (b) reducir la contaminación sonora en un 90%.

Crecimiento económico.

OLP 4: Obtener, al año 2021, una participación del 5% del PBI nacional correspondiente al sector gastronómico, turismo, comercio, restaurantes y hoteles. En declaraciones del ministro José Silva Martinot, de Comercio Exterior y Turismo, el pasado 16 de octubre de 2012, mencionó que “en 10 años, las divisas generadas por el turismo receptivo superan los US\$3,200 millones, cuando hace una década eran una cuarta parte; asimismo la llegada de turistas internacionales se ha multiplicado para alcanzar los 2.8 millones”

(MINCETUR, 2012b). Dentro de los objetivos del MINCETUR (2008), se planteó alcanzar un turismo sostenible como herramienta de desarrollo socioeconómico del Perú, y, por ello, se define entre sus objetivos estratégicos el desarrollo de la oferta turística competitiva y sostenible, y se constituye así el marco de gestión para desarrollar iniciativas de crecimiento del sector hostelería (gastronomía y turismo) en el distrito de Pueblo Libre. La importancia del sector turístico en el Perú se basa en que representa el tercer sector generador de divisas para el país y en que una de las metas planteadas por MINCETUR para el año 2016 es recibir a más de 3.66 millones de turistas internacionales, lo cual generaría más de US\$4,672 millones de divisas por turismo receptivo.

Por otro lado, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo ([PROMPERU], 2008), la situación del turismo en el Perú presenta problemas relacionados con (a) el establecimiento de hospedajes y, (b) la conectividad. Se nota que ambos aspectos dependen de los niveles de inversión del sector privado, por cuanto el rol de las autoridades es atacar estas debilidades mediante la mejora de las condiciones de negocios, y del entorno legal y fiscal que haga atractiva estas inversiones.

Este objetivo sustenta la visión del distrito para posicionarse como un modelo en gastronomía y turismo de la ciudad de Lima. Para ello, es preciso lanzar una campaña internacional, y organizar rutas de turismo gastronómico enlazando atractivos monumentales y culturales que presenta el distrito. Existe, además, una tendencia creciente del sector de hoteles y restaurantes en el país, que incluye la venta de comidas y bebidas, que representaron, en 2006 y 2007, el 3.9% y el 3.7%, respectivamente, del PBI global (Arellano Marketing, 2009 y Valderrama, 2010).

La meta planteada supone alcanzar, para el año 2021, una participación del 5% del PBI nacional de los sectores gastronómico, restaurantes, turismo y hoteles. Para ello, se deberá

calcular la producción total de los establecimientos del sector hotelero y el ingreso generado por el turismo del distrito, y dividirlo entre el PBI nacional del sector mencionado. El primero deberá ser determinado por la municipalidad distrital, mientras que el segundo es materia de medición por el INEI.

Crecimiento poblacional.

OLP 5: Incrementar en un 30% la infraestructura residencial en Pueblo Libre hasta el año 2021; actualmente tiene 20,909 viviendas y, al año 2021, se espera tener 27,182 viviendas. El indicador será el número de viviendas registradas, un dato que ilustra la dinámica poblacional y el valor residencial del distrito. Pueblo Libre históricamente ha venido ejerciendo una función preferentemente residencial de alojamiento para una población de rentas alta y media, distrito dormitorio, bien ubicado en la metrópoli, desde donde se puede desplazar libre y rápidamente hacia cualquier destino, lo que lo hace, en la actualidad, atractivo para la residencia. Por otro lado, se debe mencionar que este objetivo se sustenta en la propuesta de alcanzar un equilibrio entre la expansión inmobiliaria que se viene presentando en Pueblo Libre y la de otros distritos, y asimismo se sustenta en la propuesta de zonificación para el crecimiento ordenado entre el uso residencial y el comercial. De acuerdo con el censo de 2007 del INEI, Pueblo Libre presenta una población fija y permanente de 68%, además de una *residencialidad* de 95%, equivalente a 70,550. El crecimiento poblacional de un 32% registrado en los últimos siete años y, sumado a ello, la *residencialidad* fija del distrito hacen prever que, si la tasa de recuperación continuase, al año 2015, se habrán recuperado los 84,000 habitantes que ostentaba en 1981.

Gestión administrativa.

OLP 6: Mejorar la gestión administrativa del distrito, disminuyendo el ratio de gastos corrientes (gasto corriente/total de gasto) y pasando de 0.85 a 0.45 al año 2021. El indicador de gasto corriente es uno de los indicadores que permite medir la gestión administrativa

municipal, y proporciona una idea clara de cuánto representa el gasto corriente respecto del total de gastos efectuado.

El gasto corriente, básicamente, está comprendido por gastos efectuados en (a) personal, (b) obligaciones, y (c) bienes y servicios, entre otros, y tiene la particularidad de consumirse y generar poco efecto en la capacidad de producir más recursos en el futuro. Cuando este indicador muestre valores próximos a uno, indicará que gran parte de los gastos totales corresponden a gastos corrientes.

Por otra parte, tal como se indicó en el Capítulo IV, el ratio de gasto corriente de la Municipalidad de Pueblo Libre fue de 0.82 a 0.87, entre los años 2009 y 2012 (primer trimestre); esto quiere decir que la mayoría de los gastos efectuados corresponden a gastos corrientes, sin dejar capacidad para gastos de capital, que son los que le interesan al distrito, pues son capaces de generar riqueza futura. Dado esto, se plantea como objetivo, para el año 2021, la reducción del ratio de gasto corriente a 0.45, para alcanzar una gestión administrativa eficiente, que acompañe el crecimiento del distrito y mejore la calidad de sus procesos internos, y obtener una adecuada y eficiente asignación de personal capacitado.

Tecnología.

OLP 7: Migrar la información y procesos municipales manuales hacia un sistema tecnológico integral/digital, de 0% a 100%, al año 2021. Digitalizar el 100% de los servicios municipales fomentando el sector de TIC en el distrito de Pueblo Libre antes del año 2021. La medición se hace a través de dos indicadores: (a) en primer lugar, el número de servicios municipales disponibles a través de Internet; y (b) el segundo indicador será el número de nuevos negocios en el sector de TIC (ver Tabla 41).

5.6 Conclusiones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann (1978) permite evaluar a Pueblo Libre y definir sus intereses distritales. Así, siguiendo esta guía, se concluye

que estos son los siguientes: (a) el bienestar económico, (b) la seguridad ciudadana, (c) el desarrollo de clústeres gastronómicos y hosteleros, y (d) el desarrollo de la importancia histórica que presenta el distrito. Estos intereses permitirán cumplir la visión definida en el Capítulo II, y servirán de sustento para elevar la calidad de vida de la población.

Por otro lado, al ser un distrito predominantemente residencial y sin áreas disponibles para el crecimiento horizontal de nuevas industrias, las estrategias están enfocadas en el fortalecimiento de la calidad del distrito residencial mediante el crecimiento vertical urbano ordenado, que genera, además, un mercado altamente concentrado, reforzado por la presencia de dos grandes polos económicos mediante la promoción de dos clústeres económicos: (a) el gastronómico, y (b) el hostelero.

Tabla 41

Objetivos de Largo Plazo

Ámbito de acción	OLP	Descripción	Método de medición
Seguridad urbana	OLP 1	Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito de Pueblo Libre, reduciendo, al año 2021, el número de delitos a 30% respecto del año 2010, en que hubo 560 delitos.	Índice de medición es el número de violencias, robos, asaltos y otros delitos cometidos
Desarrollo social	OLP 2	Elevar el índice de Desarrollo Humano de 0.7333 a 0.80 para el año 2021.	Índice de Desarrollo Humano, INEI
Medio ambiente	OLP 3	Reducir al 80%, para el año 2021, los principales aspectos de contaminación ambiental del distrito de Pueblo Libre.	Indicadores ambientales, MINAM
Crecimiento económico	OLP 4	Obtener, al año 2021, una participación del 5% del PBI nacional correspondiente al sector gastronómico, turismo, comercio, restaurantes y hoteles.	PBI anual del sector
Crecimiento poblacional	OLP 5	Incrementar en un 30% la infraestructura residencial en Pueblo Libre hasta el año 2021; actualmente tiene 20,909 viviendas y, al año 2021, se espera tener 27,182 viviendas.	Indicador: número de viviendas registrados en la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre
Gestión administrativa	OLP 6	Mejorar la gestión administrativa del distrito disminuyendo el ratio de gastos corriente de 0.85 a 0.45 al año 2021.	Indicador de gasto corriente (gasto corriente/gasto total)
Tecnología	OLP 7	Migrar la información y procesos municipales manuales hacia un sistema tecnológico integral/digital, de 0% a 100%, al año 2021.	Número de servicios municipales por Internet

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La MFODA genera estrategias específicas (D'Alessio, 2008). Las entradas para la MFODA son las Matrices EFI y EFE (ver Tabla 42). La combinación FO usa las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades, o utiliza estrategias para explotar la situación. Las estrategias DO (estrategias tipo buscar) mejoran las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas.

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

La MPEYEA se usa para determinar la estrategia apropiada para Pueblo Libre. Tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria, y (b) estabilidad del entorno, y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera, y (b) ventaja competitiva (D'Alessio, 2008). Los valores para la fortaleza financiera y la fortaleza de la industria tienen una calificación de uno (peor) hasta seis (mejor). La estabilidad del entorno y la ventaja competitiva se califican de menos de uno (mejor) hasta menos de seis (peor). Después se construye el polígono con los valores obtenidos en cada eje. El resultado se muestra en la Tabla 43 y la Figura 17.

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector $(-0.7, 0.2)$, que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica conservadora, tal como se observa en la Figura 17, e indica que es una postura más apropiada para el distrito de Pueblo Libre. Esta es una postura típica de un mercado estable, de crecimiento lento, y el polígono resultante confirma que el distrito tiene: (a) una baja ventaja competitiva, (b) un entorno ligeramente estable que depende de la situación actual del país, (c) una aceptable fortaleza de la industria, y (d) una ligera fortaleza financiera. Asimismo el factor crítico del distrito es el de competitividad de productos,

pues actualmente el distrito no cuenta con productos diferenciados que creen valor al poblador de Pueblo Libre, y permitan una diferenciación frente a sus competidores.

El distrito de Pueblo Libre debe desarrollar nuevos productos diferenciados que permitan crear valor para la población, así como ganar entrada en mercados más atractivos para lograr la competitividad del distrito; por tanto, las estrategias enfocadas son las siguientes:

- Promover el desarrollo de clústeres que incentiven el crecimiento y la sostenibilidad en el sector turístico, gastronómico y comercial.
- Promover políticas para la creación de empleo de mano de obra local en el sector turístico y gastronómico, propiciando la inversión privada en los sectores mencionados.
- Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) turística, (c) gastronómica, y (d) residencial.
- Incrementar los niveles de recaudación tributaria de la MDPL mediante el incremento del número de contribuyentes.
- Facilitar el crecimiento vertical del distrito.
- Implementar un plan para el crecimiento ordenado del comercio.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, y relaciona la participación del mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008). La MBCG representa gráficamente las diferencias entre los negocios o sectores de Pueblo Libre, que ayuda a clasificar la posición competitiva de cada uno de los sectores de Pueblo Libre, y permite la evaluación de una estrategia global para cada uno.

La MBCG tiene dos ejes: (a) el eje horizontal, correspondiente a la posición de la participación relativa en la industria (con relación a la participación más grande del mercado), y

(b) el eje vertical, que representa la tasa porcentual de crecimiento de las ventas de la industria.

La matriz cuenta con cuatro cuadrantes: (a) los signos de interrogación tienen alta tasa de crecimiento de ventas, pero sin participación significativa del mercado; (b) el cuadrante de las estrellas, con alta tasa de crecimiento y alta participación del mercado; (c) el cuadrante de las vacas lecheras, con alta participación en el mercado, pero con ventas con tendencia a disminuir; y (d) el de los perros, que representa los elementos de Pueblo Libre, con ventas en disminución y con baja participación en el mercado. Cada elemento de Pueblo Libre está representado por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al monto de ventas en relación con los ingresos de la corporación.

Para el desarrollo de la MBCG para el distrito de Pueblo Libre, se consideró como portafolio los servicios que actualmente percibe el distrito, tales como: (a) impuestos municipales; (b) recursos ordinarios; (c) FONCOMUN; y (d) canon, regalías, y rentas de aduana. Para ello, se utilizó la información proporcionada por el MEF (2010b) referente a las transferencias de gobiernos locales, donde se obtienen los ingresos del distrito en cada uno de los servicios descritos anteriormente en el año 2011, y, a la vez, se calcula la tasa de crecimiento de los ingresos durante los años 2010-2011, y se obtiene la información detallada que se observa en la Tabla 44.

Como se observa en la Tabla 44, el mayor porcentaje de ingresos que recibe la Municipalidad de Pueblo Libre, corresponde a lo recaudado por (a) canon, regalías, y rentas de aduana; y (b) FONCOMUN. Cada servicio descrito se ubica en la MBCG según la tasa de crecimiento y la participación que tiene en el mercado, la cual se observa en la Figura 18.

En tal sentido, de acuerdo con el porcentaje de crecimiento de los ingresos y la participación de mercado, los servicios que ofrece el distrito de Pueblo Libre se encuentran ubicados en los cuadrantes I y IV de la MBCG, que corresponden a signos de interrogación y perros, respectivamente.

Tabla 42

Matriz FODA y Estrategias para Pueblo Libre

		Fortalezas	Debilidades
		1. Alta cobertura de servicios públicos básicos. 2. Potencial de desarrollo comercial. 3. Alto índice de población profesional. 4. Presencia de centros turísticos y culturales. 5. Ubicación estratégica con respecto a Lima Metropolitana. 6. Distrito posicionado como residencial. 7. Existencia de áreas verdes para desarrollo ambiental.	1. Visión y misión deficiente, planeamiento a corto plazo 2. Área mínima disponible para la construcción. 3. Precio bajo por metro cuadrado respecto de otros distritos 4. Alto potencial de contaminación ambiental. 5. Gestión financiera de la Municipalidad de Pueblo Libre deficiente. 6. Deficiente uso de la tecnología e informática 7. Bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial. 8. Falta potenciar el turismo y el sector gastronómico 9. Seguridad ciudadana: delincuencia, pandillaje, drogas, prostitución. 10. Crecimiento desordenado entre el uso residencial y el comercial.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva. 2. Incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país. 3. Facilidades de entidades financieras para desarrollar proyectos en el sector vivienda. 4. Promoción de turismo cultural y gastronómico. 5. La existencia y disponibilidad de tecnología. 6. Incremento de población de clase social media. 7. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.	1. Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito. (O1, O2, O3, O7, F2, F6). 2. Implementar la oferta gastronómica en el distrito hasta posicionarla como la mejor del país. (O4, F2, F5). 3. Promover el turismo y la oferta hostelera del distrito. (O4, O7, F3, F4, F5). 4. Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento sostenible del distrito. (O1, O4, F2, F4, F5). 5. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad. (O5, F1, F3).	1. Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) limpia, (c) turística, (d) gastronómica, y (e) residencial. (D1, D3, D4, D8, D9, O1, O2, O4, O7). 2. Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y de construcción. (D3, D7, O1, O2, O3, O7). 3. Obligar el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial. (D2, D10, O2, O7). 4. Mejorar la gestión financiera de la Municipalidad mediante el incremento del número de contribuyentes. (D5, O2, O3). 5. Autorizar el crecimiento vertical en el distrito. (D2, D3, D10, O7). 6. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de Tecnología de la Información (TI). (D6, O5).	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Competencia por inversión comercial. 2. Competencia por inversión en proyectos inmobiliarios. 3. Nivel de vida de los distritos vecinos. 4. Restricciones presupuestales en proyectos de inversión. 5. Crecimiento del sector automotor, que genera congestión y contaminación ambiental. 6. Inversión baja en sector educación. 7. Falta de promoción en investigación, desarrollo, y emprendimiento.	1. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente. (F3, F7, A5). 2. Motivar e impulsar el emprendimiento local. (F1, F3, F4, F5, A3, A7). 3. Optimizar los recursos del distrito con la finalidad de lograr una gestión eficiente y competitiva que incentive el desarrollo de proyectos de inversión. (F2, F3, A1, A2, A4). 4. Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para (a) invertir, (b) vivir, y (c) visitar. (F2, F3, F4, F6, A1, A2, A4, A7).	1. Promover la cultura e invertir en educación y tecnología. (D1, D8, A6, A7).	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 43

Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA

Posición Estratégica Externa										
Plantilla de Clasificación									Valor	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1.- Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2.- Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.- Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4.- Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.- Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
									Promedio - 6:	-2.25
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1.- Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2.- Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3.- Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4.- Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5.- Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6.- Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.- Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8.- Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9.- Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
									Promedio:	3.33
Posición Estratégica Interna										
Plantilla de Clasificación									Valor	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1.- Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2.- Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
3.- Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.- Ciclo de replazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5.- Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8.- Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
									Promedio - 6:	-4.00
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1.- Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.- Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3.- Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4.- Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.- Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6.- Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7.- Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8.- Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9.- Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
									Promedio:	2.44

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Vector direccional:

Eje X: $VC + FI = -4.0 + 3.33 = -0.7$

Eje Y: $EE + FF = -2.25 + 2.44 = 0.2$

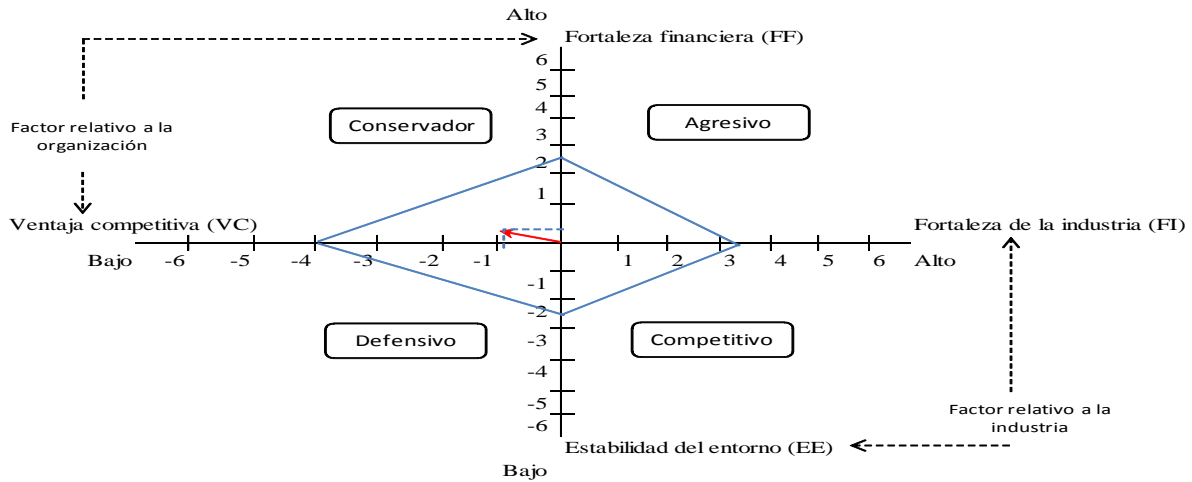


Figura 17. Matriz PEYEA del Distrito de Pueblo Libre.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 44

Lista de Productos de la Matriz BCG del Distrito de Pueblo Libre

Servicios del distrito de Pueblo Libre	Ingreso 2011	Porcentaje de ingresos	Tasa de crecimiento
1 Recursos ordinarios	222,299	6%	-93%
2 Fondo de Compensación Municipal	1,305,070	33%	16%
3 Impuestos municipales	177,140	5%	9%
4 Canon, regalías, rentas de aduana	2,204,997	56%	41%
Total	3,909,506		

Nota. Tomado de “Transparencia económica Perú. Consultas de transferencias a los gobiernos nacional, regional y local”, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012b. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>.



Figura 18. Matriz BCG del Distrito de Pueblo Libre.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Frente a los resultados obtenidos, se denota una baja participación en el mercado, y la necesidad de generar mayores ingresos es alta, por lo que es recomendable adoptar estrategias intensivas, de inversión y liquidación. Sin embargo, es necesario implementar estrategias intensivas que permitan convertir los servicios catalogados como perros en signos de interrogación y luego convertirlos en estrellas, para generar así el crecimiento del distrito.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE grafica nueve celdas que corresponden a la intersección de las Matrices EFI y EFE (D’Alessio, 2008). Está representada por un círculo en la MIE, que corresponde a la contribución de Pueblo Libre. El cuadrante indica las estrategias apropiadas que Pueblo Libre debe tomar. La matriz se divide en tres zonas: (a) la zona uno, que está compuesta por las celdas I, II y IV, y la prescripción para esta zona menciona el crecer y construir; (b) la zona dos, que está compuesta por las celdas III, V y VII, y la prescripción para esta zona menciona el retener y mantener; y (c) la zona tres, que está compuesta por las celdas VI, VIII y IX, y la prescripción para esta zona menciona el cosechar o desinvertir.

Del análisis de los resultados obtenidos en las Matrices EFE y EFI para el distrito de Pueblo Libre, equivalentes a 2.00 y 2.25, respectivamente, se determina la ubicación del distrito en el cuadrante V de la región dos, tal como se puede observar en la Figura 19.

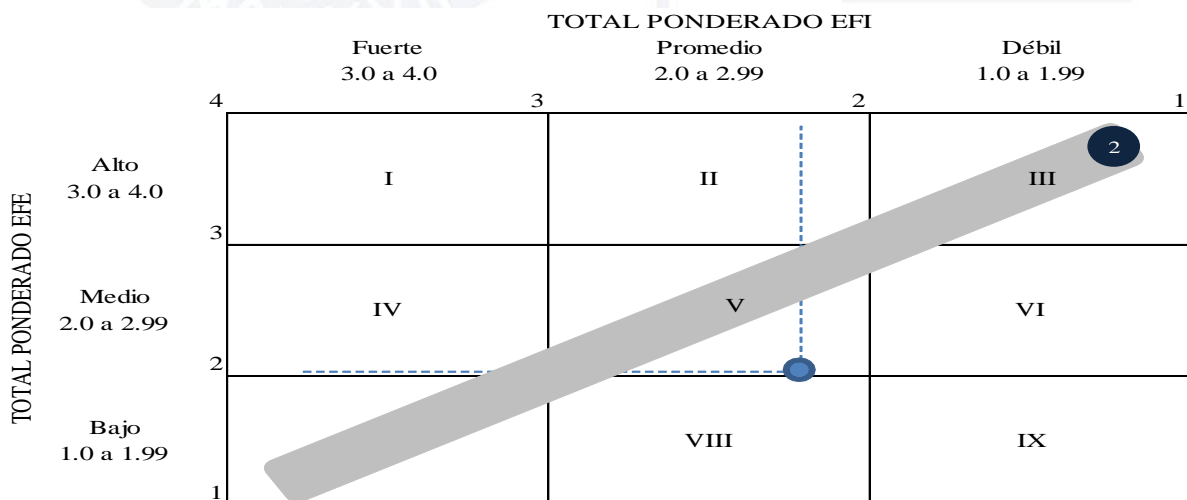


Figura 19. Matriz IE del Distrito de Pueblo Libre.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

La prescripción de este cuadrante es retener y mantener, y recomienda desarrollar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos, lo cual es válido porque es necesario que el distrito de Pueblo Libre incremente y potencialice la oferta de productos y servicios que actualmente tiene. A la vez, la MIE indica que, al estar el distrito en el cuadrante V, se debe desarrollar selectivamente para mejorar, por lo que el distrito debe enfocarse en ampliar y potencializar los sectores en crecimiento que permitan incrementar sus ingresos, tales como: (a) sector gastronómico, (b) comercio, (c) sector inmobiliario, y (d) sector hostelero. Además, debe incrementar el desarrollo social porque será soporte para potencializar los sectores descritos anteriormente, y permitir así un crecimiento integral y sostenido en el distrito de Pueblo Libre, así como mejorar la posición actual con respecto a los competidores.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2008), otra de las herramientas útiles para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el distrito de Pueblo Libre es la MGE (ver Figura 20), cuyo fundamento está en la idea de que la situación de un negocio está definida en función del crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

En cuanto a la situación del crecimiento del mercado, se infiere que Pueblo Libre se encuentra en un mercado de rápido crecimiento al relacionarlo con el crecimiento actual de la oferta inmobiliaria, comercial, turismo y el sector de hoteles y restaurantes, sectores identificados como pilares de la visión del distrito para el año 2021.

Respecto de la posición competitiva del distrito de Pueblo Libre en relación con los distritos vecinos que tienen similares potencialidades, se determina que Pueblo Libre posee una posición competitiva inferior a la de sus competidores, los mismos que no solo tienen una mayor participación en el mercado, sino que además se encuentran mejor posicionados, como es el caso de los distritos de (a) San Miguel, y (b) Jesús María.

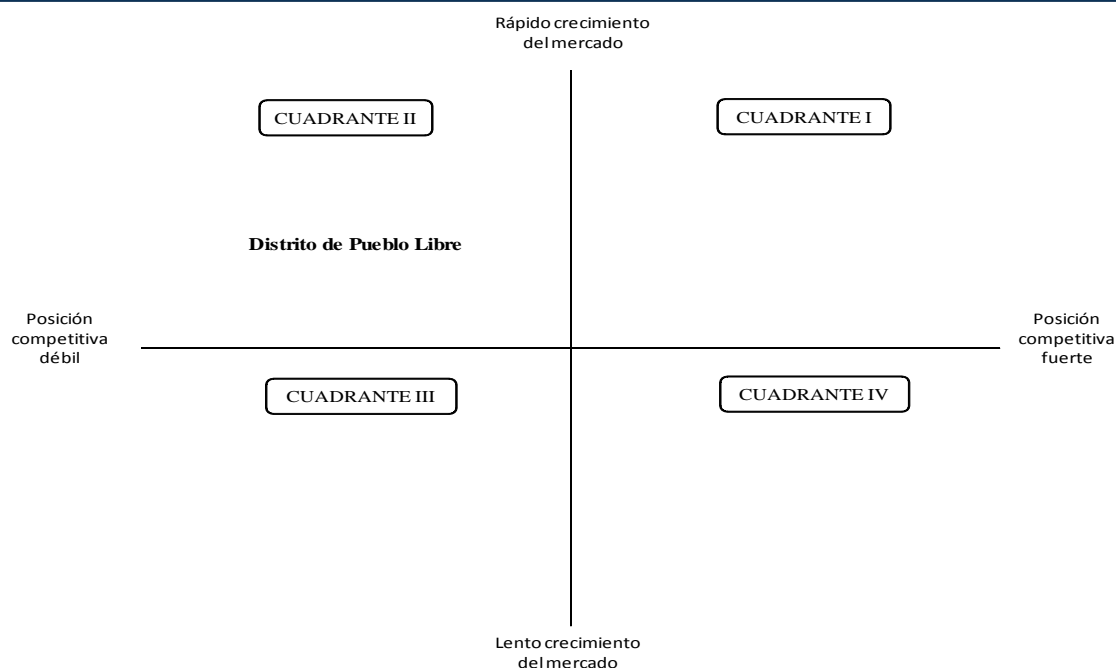


Figura 20. Matriz GE del Distrito de Pueblo Libre.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

La MGE para el distrito de Pueblo Libre determina que el distrito se ubica en el cuadrante II, que está marcado por un rápido crecimiento del mercado y por ejercer una posición competitiva débil con respecto al desarrollo actual del resto de distritos. Debido al actual crecimiento económico del país, diversos distritos se encuentran mejorando su posicionamiento y tratan de ofrecer mayores beneficios, buscando ser cada vez más competitivos sobre la base de sus potencialidades. En este sentido, el distrito de Pueblo Libre no ha definido claramente sus ventajas competitivas, y, por tanto, no se encuentra en una situación que le permita aprovechar el actual crecimiento del mercado. Por ello, entre las diversas estrategias de crecimiento para el distrito definidas en este cuadrante, se consideran las estrategias intensivas, correspondientes a (a) penetración de mercados, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, las mismas que permitirán desarrollar la oferta de servicios actuales y potenciales. Se debe mencionar que Pueblo Libre es un distrito residencial y comercial, por lo cual el incremento de la oferta inmobiliaria, acompañado de un adecuado desarrollo comercial, permitirá atraer nuevos vecinos y lealtad al distrito.

Por otro lado, es posible desarrollar un nuevo mercado a través de la promoción del distrito como centro gastronómico, lo cual involucrará atraer inversión en (a) restaurantes, (b) hoteles, y (c) servicios conexos. Estas estrategias irán acompañadas de atracción del turismo, que se convertirán en un grupo importante de nuevos clientes para el distrito y serán complementadas con la promoción de inversión en el desarrollo de oferta hotelera.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE; se debe cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008). Se obtuvieron 16 estrategias, de las cuales 12 han sido seleccionadas por obtener un puntaje mayor o igual a tres, y estas estrategias se volverán a verificar en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). El resultado del ejercicio se encuentra en la Tabla 45. En la MDE, se determinaron las siguientes estrategias alternativas:

- Estrategia intensiva-penetración en el mercado.
- Estrategia intensiva-desarrollo de mercados.
- Estrategia intensiva-desarrollo de productos.
- Estrategia de diversificación-diversificación concéntrica.
- Estrategia de diversificación-diversificación conglomerada.
- Estrategia conservadora-enfoque.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada de estas; para ello, las entradas de la matriz son los factores de éxito determinados en las Matrices EFI y EFE. Para cada estrategia resultante de la MD, se determina un Punto de *Atractividad* (PA), del que, multiplicado por el peso de cada factor de éxito, se obtiene el Puntaje de *Atractividad* (TPA) de la estrategia determinante para la nueva selección de estrategias. Del análisis de la MCPE para

el distrito de Pueblo Libre, se han seleccionado 10 estrategias consideradas atractivas por obtener un puntaje mayor que cinco, y quedan dos estrategias como de contingencia de primer orden.

Las 10 estrategias retenidas se muestran en la Tabla 46, las cuales serán la base para lograr los objetivos de corto y largo plazo con el fin de alcanzar la misión y visión para el distrito de Pueblo Libre al año 2021, propuestas en el Capítulo II. Si alguna de las estrategias retenidas no lograra cumplir con los objetivos trazados, se tienen las dos estrategias de contingencia que obtuvieron una puntuación entre cuatro y cinco.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de esta matriz se orienta con base en cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008). En el caso de la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes, se pretende que no exista contradicción entre ellas. Para la consonancia, las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo y a los cambios que se puedan dar, deben tener flexibilidad, pero, a la vez, ser consistentes. La factibilidad indica que las estrategias no deben originar sobrecostos ni subproblemas: no es estrategia válida aquella que orienta la solución de un problema o consecución de un objetivo dañando el sistema establecido u originando problemas para la organización. Respecto de la ventaja, las estrategias deben contribuir a la creación o mantenimiento de ventajas competitivas de la organización, pues este factor diferenciador permitirá posicionamiento de la organización y preferencia, y traerá como consecuencia réditos financieros.

El análisis de la MR de las estrategias seleccionadas para el distrito de Pueblo Libre se puede observar en la Tabla 47. De acuerdo con el resultado de este análisis, todas las estrategias seleccionadas han sido aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

Tabla 45

Matriz de Decisión de Pueblo Libre

Estrategias alternativas														Matrices								
Estrategias de integración		Estrategias intensivas			Estrategias de diversificación			Estrategias defensivas			Estrategias conservadoras			Estrategias específicas								
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento/reducción	Desposeimiento/desinversión	Liquidación	Segmentación de mercados	Diversificación global	Statu quo	Enfoque	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
				X													X	X		X	X	4
				X													X	X		X	X	4
				X													X	X		X	X	4
		X															X	X		X	X	4
						X											X	X	X		X	4
															X		X	X	X	X	X	5
			X														X	X	X	X	X	5
			X														X	X		X	X	4
				X													X	X				2
				X													X	X		X	X	4
				X													X	X	X		X	4
						X											X	X		X	X	4
				X													X			X		2
					X												X				X	2
						X											X	X			X	3
	X																X	X				2

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 46

Matriz CPE del Distrito de Pueblo Libre

Estrategias	Estrategias intensivas																Estrategias de diversificación	Estrategias de diversificación	Estrategia conservadora										
	Penetración en el mercado		Desarrollo de mercados						Desarrollo de productos						Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Enfoque												
	Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento sostenible del distrito	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito	Implementar la oferta gastronómica en el distrito hasta posicionarla como la mejor del país	Promover el turismo y la oferta hotelera del distrito	Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y de construcción	Obligar el crecimiento ordenado de infraestructura residencial y comercial	Autorizar el crecimiento vertical en el distrito	Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de Tecnología de la Información (TI)	Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad	Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente	Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad segura, limpia, turística, gastronómica y residencial	Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para invertir, vivir y visitar	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Factores críticos de éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																													
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva. Incremento de las inversiones, producto de la buena imagen económica del país.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Facilidades de entidades financieras para desarrollar proyectos en sector vivienda.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Promoción de turismo cultural y gastronómico.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. La existencia y disponibilidad de tecnología.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Incremento de población de clase social media.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7. Crecimiento del sector inmobiliario y revalorización del metro cuadrado.	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Amenazas																													
1. Competencia por inversión comercial.	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
2. Competencia por inversión en proyectos inmobiliarios.	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	2	0.04	2	0.04	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08
3. Nivel de vida de los distritos vecinos.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Restricciones presupuestales en proyectos de inversión. Crecimiento del sector automotriz que genera congestión y contaminación ambiental.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
5. Inversión baja en sector educación.	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	1	0.02	1	0.02
6. Falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15
7. Falta de promoción en investigación, desarrollo y emprendimiento.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Fortalezas																													
1. Alta cobertura de servicios públicos básicos.	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
2. Potencial de desarrollo comercial.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Alto índice de población profesional.	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06
4. Presencia de centros turísticos y culturales.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Ubicación estratégica con respecto a Lima Metropolitana.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
6. Distrito posicionado como residencial.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Existencia de áreas verdes para desarrollo ambiental.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06
Debilidades																													
1. Visión y misión deficiente, planeamiento a corto plazo.	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	1	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
2. Área mínima disponible para la construcción.	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3. Precio bajo por m ² respecto a otros distritos.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4. Alto potencial de contaminación ambiental.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
5. Gestión financiera de la Municipalidad Pueblo Libre deficiente.	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04
6. Deficiente uso de la tecnología e informática.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
7. Bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8. Falta potenciar el turismo y el sector gastronómico.	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9. Seguridad ciudadana: delincuencia, pandillaje, drogas, prostitución.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
10. Crecimiento desordenado entre el uso residencial y comercial.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total:	2.00		6.06		6.43		4.95		5.75		5.14		5.46		5.49		3.51		5.11		5.05		6.75		6.24				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 47

Matriz de Rumelt del Distrito de Pueblo Libre

Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategias intensivas-penetración en el mercado					
1. Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento y sostenido del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias intensivas-desarrollo de mercados					
2. Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Promover el turismo y la oferta hotelera del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y construcción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Obligar el crecimiento ordenado de infraestructura residencial y el comercial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias intensivas-desarrollo de productos					
6. Autorizar el crecimiento vertical en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias de diversificación-diversificación concéntrica					
7. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias de diversificación-diversificación conglomerada					
8. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias conservadoras-enfoque					
9. Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) limpia, (c) turística, (d) gastronómica, y (e) residencial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para (a) invertir, (b) vivir, y (c) visitar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. Las estrategias deben ser medidas desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Dentro de cada uno, existen tópicos establecidos que se deben analizar: (a) si cada estrategia viola, promueve o es neutral en el caso de los derechos; (b)

es justa, neutral o injusta en el caso de la justicia; o (c) es excelente, neutra o perjudicial en el caso del utilitarismo. En el presente caso, se han analizado las 10 estrategias en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no se continúa con el análisis (ver Tabla 48).

En el parámetro de justicia, se busca identificar si la estrategia escogida es justa o injusta. En el caso de la estrategia “Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) turística, (c) gastronómica, y (d) residencial”, su impacto en la distribución y su equidad en la administración son justas, y no tiene un efecto negativo en la sociedad, sino, por el contrario, busca contribuir con el desarrollo de la sociedad con un programa de seguridad que proteja al vecino. En el caso del utilitarismo, las estrategias tienen que demostrar ser excelentes para poder calificar, o, en su defecto, ser perjudiciales. Se tiene la estrategia “Atraer inversión pública y privada para promover el desarrollo inmobiliario y urbano del distrito”, mediante la cual se busca facilitar la instalación de nuevas empresas y negocios en Pueblo Libre. Esta persigue fines excelentes, por lo que se la considera. Las 10 estrategias analizadas en esta matriz no han vulnerado los derechos básicos, ni los tópicos consignados en la justicia o el utilitarismo. La calificación más baja recibida es la de neutral, por lo que se considera el uso de la totalidad de las mismas. Los números de las estrategias corresponden con la definición encontrada en la sección Matriz CPE, y el resultado se encuentra en la Tabla 46.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se presentan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia (ver Tabla 49). Las primeras son listadas de acuerdo con la calificación obtenida en la MD, para identificar cuáles son las prioridades en el planeamiento de su ejecución. Asimismo se listan las estrategias de contingencia, que son siempre necesarias y complementarias para alcanzar los objetivos del distrito. No se realizó una ponderación total para definir el orden de importancia de las de estrategias de contingencia, pero, según el análisis de las matrices, se propone un posible orden.

Tabla 48

Matriz de Ética para Pueblo Libre

	Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento sostenible del distrito	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito	Promover el turismo y la oferta hotelera del distrito	Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y de construcción	Obligar el crecimiento ordenado de infraestructura residencial y el comercial	Autorizar el crecimiento vertical en el distrito	Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad	Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias de medio ambiente	Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad segura, limpia, turística, gastronómica y residencial	Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para invertir, vivir y visitar
Estrategia	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	N	P	N	P	P	N
Impacto en el derecho de la propiedad	N	P	P	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	P	P	N	P	N	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P
Justicia										
Impacto en la distribución	N	J	J	N	J	J	J	J	N	J
Equidad en la administración	N	N	N	N	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	J	N	J	N	J	N	J	N
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	N	E	E	N	N
Derechos.	V: Viola	N: Neutral	P: Promueve							
Justicia.	J: Justo	N: Neutro	I: Injusto							
Utilitarismo.	E: Excelente	N: Neutro	P: Perjudicial							

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 49

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
Estrategias intensivas-penetración en el mercado
1. Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento sostenible del distrito.
Estrategias intensivas-desarrollo de mercados
2. Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.
3. Promover el turismo y la oferta hotelera del distrito.
4. Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y de construcción.
5. Obligar el crecimiento ordenado de infraestructura residencial y el comercial
Estrategias intensivas-desarrollo de productos
6. Autorizar el crecimiento vertical en el distrito.
Estrategias de diversificación-diversificación concéntrica
7. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad.
Estrategias de diversificación-diversificación conglomerada
8. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias de medio ambiente.
Estrategias conservadora-enfoque
9. Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) limpia, (c) turística, (d) gastronómica, y (e) residencial.
10. Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro de invertir, vivir y visitar.
Estrategias de contingencia
Estrategias de contingencia-1. ^{er} orden
Estrategias intensivas-desarrollo de mercados
1. Implementar la oferta gastronómica en el distrito hasta posicionarla como la mejor del país
Estrategias intensivas-desarrollo de productos
2. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de Tecnología de la Información (TI).
Estrategias de contingencia-2. ^o orden
Estrategia de diversificación-diversificación conglomerada
1. Optimizar los recursos del distrito con la finalidad de lograr una gestión eficiente y competitiva que incentive el desarrollo de proyectos de inversión
Estrategia de integración-integración vertical hacia atrás
2. Promover la cultura e invertir en educación y tecnología

6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP

La Matriz de Estrategias y OLP verifica si las estrategias retenidas corresponden al final con los OLP, a fin de asegurar que ningún OLP está fuera del alcance de una estrategia. El resultado se muestra en la Tabla 50.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El análisis de los competidores ayuda a Pueblo Libre a realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para enfrentarlas (D'Alessio, 2008).

Para manejar un mejor análisis de los competidores, se realiza la Matriz de Posibilidades de los Competidores (ver Tabla 51), que identifica las posibles respuestas de los competidores

ante las estrategias retenidas del distrito. Los resultados servirán de apoyo para plantear y/o reformular acciones que Pueblo Libre debe realizar ante eventuales respuestas de los otros distritos, y, de esa forma, no serían una sorpresa, sino parte de un efecto circunstancial esperado analizado en esta matriz.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico, desarrollado por (a) etapa de entrada (MEFE, MPC, MEFI, y MIO), (b) etapa de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE), y (c) etapa de salida (MD, MCPE, MR, y ME), y aplicando la intuición y el análisis, ha permitido obtener 10 estrategias externas e internas, que servirán para lograr los siete OLP y la visión definida para el distrito de Pueblo Libre. Algunas estrategias quedaron anotadas como estrategias de contingencia, porque estas se relacionan con las actividades municipales, que se han indicado como importantes, en el Capítulo V, para el desarrollo económico de Pueblo Libre. Respecto de los OLP, se ha asegurado que ningún OLP se encuentre fuera del alcance de una estrategia.

Este proceso estratégico realizado al distrito de Pueblo Libre permitió hallar las estrategias idóneas que permitirán alcanzar los OLP y, por ende, la visión y misión planteadas para el distrito al año 2021. En el análisis realizado, se obtuvo que las mayores deficiencias del distrito se enfocan en temas primordiales para su desarrollo sostenido: (a) limitado crecimiento económico por falta de inversión privada, (b) inseguridad ciudadana, y (c) mala gestión administrativa de la municipalidad. Estos problemas son atendidos a través de las estrategias, que se encuentran alineadas con la visión del distrito.

Tabla 50

Estrategias Retenidas versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de largo plazo							Total
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	
	Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito de Pueblo Libre, reduciendo, al año 2021, el número de delitos a 30% respecto del año 2010, en que hubo 560 delitos.	Elevar el índice de Desarrollo Humano de 0.7333 a 0.80 para el año 2021.	Reducir al 80%, para el año 2021, los principales aspectos de contaminación ambiental del distrito de Pueblo Libre.	Obtener, al año 2021, una participación del 5% del PBI nacional, correspondiente al sector gastronómico, turismo, comercio, restaurantes y hoteles.	Incrementar en un 30% la infraestructura residencial en Pueblo Libre hasta el año 2021; actualmente tiene 20,909 viviendas y, al año 2021, se espera tener 27,182 viviendas.	Mejorar la gestión administrativa del distrito disminuyendo el ratio de gastos corriente de 0.85 a 0.45 al año 2021.	Migrar la información y procesos municipales manuales hacia un sistema tecnológico integral/digital, de 0% a 100%, al año 2021.	
1. Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento sostenible del distrito.	X	X	X	X				4
2. Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	X	X	X	X	X	X		6
3. Promover el turismo y la oferta hotelera del distrito.	X	X	X	X		X		5
4. Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y de construcción.	X	X	X	X	X	X		6
5. Obligar el crecimiento ordenado de infraestructura residencial y comercial.		X	X	X	X		X	5
6. Autorizar el crecimiento vertical en el distrito.		X	X	X	X		X	5
7. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad.	X	X			X	X	X	5
8. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias de medio ambiente.	X	X	X	X	X	X	X	7
9. Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad segura, limpia, turística, gastronómica y residencial.	X	X	X	X	X	X		6
10. Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para invertir, vivir y visitar.	X	X		X	X		X	5

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 51

Matriz de Posibilidad de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas			
	San Miguel	Magdalena	Jesús María	Breña
1. Implementar clústeres turístico y gastronómico que garanticen el crecimiento sostenido del distrito.	X	X	X	X
2. Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	X	X	X	X
3. Promover el turismo y la oferta hotelera del distrito.	X	X	X	X
4. Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, empresariales y construcción.	X	X	X	X
5. Obligar el crecimiento ordenado de infraestructura residencial y el comercial.		X	X	X
6. Autorizar el crecimiento vertical en el distrito.		X	X	X
7. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad.				
8. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medio ambiente.	X	X	X	X
9. Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) limpia, (c) turística, (d) gastronómica, y (e) residencial.	X	X	X	X
10. Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para (a) invertir, (b) vivir, y visitar (c).	X	X	X	X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son los hitos mediante los cuales, a través de cada estrategia, se alcanzan los OLP (D'Alessio, 2008). Los OCP tienen las siguientes características: (a) deben facilitar la consecución de los OLP; (b) deben ser medibles, realistas, claros, desafiantes y correctamente comunicados; (c) deben establecer la relación entre calidad, cantidad, costo y tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser expresados en términos de jerarquías y logros por gerencia, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información, y comunicaciones y tecnología; y (e) deben ser lo más específico posible.

A continuación para cada uno de los OLP se mencionan los OCP:

- OLP 1: Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito de Pueblo Libre, reduciendo, al año 2021, el número de delitos a 30% respecto del año 2010, en que hubo 560 delitos.

OCP 1.1: Implementar un sistema operativo integrado de vigilancia inteligente antes del año 2021 a través de cámaras, dispositivos de comunicación y *software* de ubicación geográfica, e incrementando para los años 2015, 2018 y 2021 en 25%, 50% y 100%, respectivamente, el número de cámaras de vigilancia respecto del año 2012.

OCP 1.2: Fomentar la creación de comisarías móviles en las zonas limítrofes con los distritos del Cercado de Lima y Breña para el año 2015 instalando dos y una, respectivamente, y, para el año 2016, con Magdalena instalando una comisaría móvil.

OCP 1.3: Establecer, para el año 2014, un acuerdo con los distritos vecinos para implementar el Programa de Identificación y Detención de Delincuentes, para contribuir en un 10% anual en la detención de delincuentes.

OCP 1.4: Establecer, para el año 2013, el programa de capacitación y evaluación para el personal de Serenazgo. Actualmente el personal capacitado es el 20% y se espera

tener el 80% para el año 2017.

OCP 1.5: Incrementar el gasto en seguridad del distrito para el año 2013 en 2% del presupuesto anual de la Municipalidad de Pueblo Libre, y así hasta el año 2017 con 2% adicional cada año respecto del año anterior.

OCP 1.6: Aumentar el número de serenos en etapas: 25 antes del año 2014 y 20 adicionales antes del año 2017.

- OLP 2: Elevar el índice de desarrollo humano de 0.7333 a 0.80 para el año 2021.

OCP 2.1: Implementar el programa gratuito de “Control Nutricional” en los centros médicos del distrito de Pueblo Libre en el año 2014, para madres gestantes, niños, y adulto mayor. Asignar el 1% del presupuesto anual en el año 2014 para implementar dicho programa en el 100% de los centros médicos del distrito.

OCP 2.2: Modernizar el 80% del equipamiento de los centros médicos del distrito de Pueblo Libre en el año 2016, a través de convenios con instituciones privadas.

OCP 2.3: Establecer programas de incorporación de la tecnología para el año 2013 enfocado a la educación primaria y secundaria. Se establece abarcar el 80% de los colegios estatales asignando el 1% del presupuesto anual y a través de convenios con instituciones privadas.

OCP 2.4: Promover, para el 2013, la participación de la inversión privada en 30% para el sector Salud en lo referente a la creación de centros de salud, por medios de incentivos tributarios y arbitrios municipales.

OCP 2.5: Crear el programa “Emprendedores Libres” para el año 2014, que permita brindar capacitación a la población para crear pequeñas empresas de soporte a futuros servicios en el distrito. Cada año el municipio debe organizar una feria de emprendedores que permita fomentar la participación de la comunidad en el desarrollo de proyectos para el crecimiento sostenible del distrito.

OCP 2.6: Promover el desarrollo de actividades culturales y deportivas asignando el 1% del presupuesto anual para el año 2013. Actualmente no existe presupuesto para dicha actividad.

OCP 2.7: Implementación de programas de información nutricional a través de alianza con el Ministerio de Salud para el año 2013. Se establece abarcar el 60% de la población de madres gestantes y niños menores de cinco años para el año 2013 y, para el año 2018, el 100%.

- OLP 3: Reducir al 80%, para el año 2021, los principales aspectos de contaminación ambiental del distrito de Pueblo Libre.

OCP 3.1: Al año 2014, establecer el marco jurídico que obligue a los residentes a clasificar sus residuos sólidos; dicha implementación abarcará el 100% del distrito.

OCP 3.2: Implementar, para el año 2014, un plan de manejo de residuos 3R (reducir, reciclar, reutilizar) en el 100% del distrito y en coordinación con el Ministerio del Ambiente.

OCP 3.3: Para el año 2014, se debe diferenciar al 100% la zonificación entre el uso residencial y el comercial, que contribuya a reducir el impacto ambiental.

OCP 3.4: Al año 2015, en convenio con la Municipalidad de Lima, reemplazar el 50% del parque automotor por buses metropolitanos, y, para el año 2021, el 80%.

OCP 3.5: Establecer normas legales que regulen la cantidad de anuncios publicitarios y verificar su cumplimiento disminuyendo la cantidad de anuncios al 50% en un lapso de tres años.

- OLP 4: Obtener, al año 2021, una participación del 5% del PBI nacional correspondiente al sector gastronómico, turismo, comercio, restaurantes y hoteles.

OCP 4.1: Rediseñar y simplificar los procesos para la obtención de licencias de restaurantes y hoteles antes del año 2014. El objetivo es sacar la licencia en 20 días.

OCP 4.2: Atraer la inversión privada para lograr la apertura de dos establecimientos comerciales para el año 2017.

OCP 4.3: Para el año 2013, establecer un acuerdo con MINCETUR para desarrollar políticas de atracción del turismo en el distrito. Se establece atraer un flujo diario de 1,300 turistas para el año el año 2021.

OCP 4.4: Para el año 2013, establecer normas y estándares para el desarrollo ordenado de la actividad empresarial en el distrito y que sea ejecutada al 100% para el año 2017.

OCP. 4.5: Recuperar los monumentos culturales que presenta el distrito para el año 2017, a través de licitaciones con empresas o instituciones para la restauración de tres monumentos históricos al año.

OCP 4.6: Al año 2015, realizar, al menos dos eventos culturales mensuales.

OCP 4.7: Al año 2015, establecer acuerdo con los principales restaurantes de comida y *holdings* gastronómicos del país, otorgándoles facilidades y un clima de negocios adecuado para sus operaciones en el distrito.

OCP 4.8: Incrementar la actividad e inversión en el sector hostelería para lograr la apertura tres establecimientos hoteleros de cuatro estrellas en el distrito para el año 2017.

OCP 4.9: Promocionar el turismo atrayendo un flujo diario de 500 turistas y visitantes para el año 2016 y 1300 para el año 2021.

OCP 4.10: Incentivar la oferta gastronómica logrando la apertura de restaurantes de cuatro o cinco tenedores. Se propone como objetivo dos restaurantes por año a partir del año 2015.

- OLP 5: Incrementar en un 30% la infraestructura residencial en Pueblo Libre hasta el año 2021; actualmente tiene 20,909 viviendas y al año 2021 se espera tener 27,182 viviendas.

OCP 5.1: Al año 2014, identificar las viviendas que no cuentan con los servicios básicos completos coordinando con SEDAPAL y EDELNOR, para la instalación de estos servicios al 100%, aprovechando programas de mejoramiento urbano como “Mejorando Mi Urbanización”.

OCP 5.2: Al año 2014, en colaboración con Defensa Civil, realizar la evaluación al 100% de las viviendas y locales comerciales.

OCP 5.3: Al año 2015, una vez terminada la evaluación, efectuar un programa para subsanar las observaciones resultantes de la evaluación de Defensa Civil. El objetivo es levantar las observaciones al 100% al año 2021.

OCP 5.4: Establecer acuerdos con las principales constructoras e inmobiliarias para el año 2013, otorgándoles facilidades para el desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios. Lograr, al año 2018, el 60% de construcción de viviendas propuestas por el distrito y, al año 2018, el 80%.

OCP 5.5: Al año 2015, mejorar el estado de las pistas y veredas para alcanzar al menos el 70% de estas y el 100% para el año 2018.

OCP 5.6: Para el año 2013, gestionar el financiamiento con empresas privadas, gobierno central y otras entidades para la construcción de la infraestructura para el soporte de crecimiento residencial, comercial, financiero y salud. Lograr al año 2021 la construcción de un centro financiero que sirva de soporte a la actividad empresarial y comercial del distrito.

OCP 5.7: Al año 2020, edificar tres puentes subterráneos en las tres principales vías de congestión vehicular, como son las avenidas La Marina, Sucre, y La Mar.

OCP 5.8: Al año 2018, construir una playa subterránea de estacionamiento municipal para 200 vehículos.

OCP 5.9: Al año 2017, reordenar al 100% el tráfico urbano en donde solo tendrán determinadas calles y avenidas para su circulación exclusiva.

- OLP 6: Mejorar la gestión administrativa del distrito disminuyendo el ratio de gastos corrientes de 0.85 a 0.45 al año 2021.

OCP 6.1: Establecer un programa de capacitación al 100% del personal administrativo de la Municipalidad en el año 2013, con el objetivo de desarrollar un seguimiento de eficiencia.

OCP 6.2: Realizar campañas de fraccionamiento de deuda para reducir el índice de morosidad a 20% al año 2018.

OCP 6.3: Establecer el programa del “Contribuyente Preferente” para el 2013, incentivando el pago puntual de tributos mediante bonos de descuento.

OCP 6.4: Reorganización de la Municipalidad para el año 2015, a fin de reducir los gastos en un 50% y mejorar el servicio a través de la implementación de la tecnología e informática.

- OLP 7: Migrar la información y procesos municipales manuales hacia un sistema tecnológico integral/digital, de 0% a 100%, al año 2021.

OCP 7.1: Al año 2015, poner en funcionamiento al 100% el sistema tecnológico integral dentro de la municipalidad del distrito.

OCP 7.2: Al año 2015, validar y registrar en el sistema el 100% de la información del distrito.

OCP 7.3: Al año 2018, implementar el 100% de los procesos municipales por vía electrónica.

OCP 7.4: Monitorear tres veces al año la eficiencia del sistema y realizar los ajustes necesarios.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La adecuada asignación de recursos permitirá ejecutar las estrategias seleccionadas y determinar el plan que se debe seguir, ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2008).

Los recursos se dividen en tres grupos: (a) recursos tangibles, que se refieren a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) recursos intangibles, correspondiente a tecnología, reputación y comportamiento organizacional; y (c) recursos humanos. En las Tablas 52, 53, 54, 55, 56, 57 y 58, se detallan los recursos asignados para cada objetivo planteado.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas que delimitan el accionar de la organización, de acuerdo con las estrategias planteadas, son las siguientes:

- Estrategia 1: Promover el desarrollo de clústeres que incentiven el crecimiento y sostenibilidad en el sector turístico y gastronómico.

Políticas:

- 1.1. Fomentar el desarrollo turístico y cultural que presenta el distrito.
 - 1.2. Fomentar el desarrollo de proyectos orientados al sector gastronómico.
 - 1.3. Crear incentivos para atraer inversiones en turismo y gastronomía.
- Estrategia 2: Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.

Políticas:

- 2.1. Motivar la libre competencia, el respeto, la equidad social, y la transparencia y legalidad, que promueven la inversión privada.
- 2.2. Es importante para el crecimiento sostenido el fomento de la inversión privada, promoviendo la entrada de capitales que apuesten por (a) el desarrollo, (b) la rentabilidad, y (c) la seguridad.

2.3. Crear incentivos y beneficios tributarios para atraer nuevas inversiones en desarrollo comercial e inmobiliario.

- Estrategia 3: Desarrollar planes y programas para potenciar el turismo y la oferta hotelera del distrito.

Políticas:

3.1. Implantar una política de beneficios tributarios a las empresas del sector turístico y gastronómico interesadas en invertir en el distrito de Pueblo Libre.

3.2. Agilizar los trámites de licencias de funcionamiento de locales del sector turístico y gastronómico.

3.3. Establecer alianzas con la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) y PROMPERU.

- Estrategia 4: Incentivar la inversión privada en el desarrollo de grandes proyectos comerciales, de construcción, y por explotar.

Políticas:

4.1. Establecer una mejor gestión administrativa del distrito de Pueblo Libre

4.2. Política de beneficios tributarios a las empresas del sector comercio, construcción y otros interesados en invertir en el distrito de Pueblo Libre.

- Estrategia 5: Facilitar el crecimiento vertical en el distrito.

Políticas:

5.1. Establecer procedimientos que permitan agilizar los trámites de licencias de construcción y remodelaciones.

5.2. Optimizar las tasas de trámites y permisos de construcción en el distrito.

5.3. Nueva política de crecimiento del distrito.

- Estrategia 6: Estrategia para mejorar el crecimiento ordenado entre el uso residencial y el comercial.

Políticas:

- 6.1. Planificar el crecimiento urbano del distrito mediante la adecuada zonificación.
 - 6.2. Mejorar las condiciones en las zonas urbanas del distrito para favorecer el desarrollo de zonas residenciales.
- Estrategia 7: Implementación y desarrollo en tecnología e informática para un mejor desarrollo de los procesos administrativos de la municipalidad.

Políticas:

- 7.1. Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
 - 7.2. Generar proyectos atractivos para las instituciones públicas y privadas, que favorezcan el desarrollo tecnológico en el distrito.
 - 7.3. Propiciar la eficiencia y eficacia en los procesos municipales a través del uso de tecnologías adecuadas.
- Estrategia 8: Implementación de políticas reguladoras del medioambiente.

Políticas:

- 8.1. Atraer nuevas inversiones con propuestas ecológicas.
 - 8.2. Distribuir los recursos económicos de modo que favorezcan proyectos que reduzcan la contaminación es de carácter vital para el desarrollo del distrito.
 - 8.3. Política de renovación del parque automotor por vehículos menos contaminantes.
Reducir la cantidad de paneles publicitarios en el distrito.
- Estrategia 9: Posicionar al distrito de Pueblo Libre a nivel nacional como una ciudad (a) segura, (b) limpia, (c) turística, (d) gastronómica, y (e) residencial.
- 9.1. Todas las empresas prestadoras de servicios turísticos deben cumplir con altos estándares de calidad.
 - 9.2. Desarrollar la marca de Pueblo Libre con la finalidad de apalancar el desarrollo

gastronómico, turístico, y residencial de la ciudad, para un mejor posicionamiento en el país.

9.3. Comunicar a nivel nacional los logros en (a) seguridad, (b) turismo, y (c) gastronomía del distrito de Pueblo Libre.

- Estrategia 10: Reforzar el marketing de Pueblo Libre como un distrito seguro para (a) invertir, (b) vivir, y (c) visitar.

10.1. Promover la libre competencia, el respeto, la equidad social, y la transparencia y legalidad, que promueven la inversión privada.

10.2. Utilizar el *benchmarking* como metodología para mejorar aspectos relevantes en el desarrollo del distrito.

10.3. Fomentar iniciativas de desarrollo turístico y gastronómico en el distrito.

10.4. Fomentar el potencial turístico y cultural que presenta el distrito.

7.4 Estructura del Distrito de Pueblo Libre

Esta ayudará a mover a la organización a la implementación de estrategias a través de las políticas formuladas. Se necesita definir si la estructura vigente de la región es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias (D'Alessio, 2008, p. 396).

La estructura vigente de Pueblo Libre es de tipo funcional, en la que existe una departamentalización por funciones, que es ineficiente, y burocrática, y, por ello, se la debe modificar para que las estrategias puedan ser aplicadas y se alcancen los objetivos deseados.

La modificación de la estructura organizacional actual debe ser mediante una reingeniería enfocada hacia el bienestar del trabajador municipal, en la que se deba redefinir y rediseñar las labores, el trabajo y los procesos, para lo cual previamente se deberá haber determinado el tamaño de la organización. Se propone reestructurar la municipalidad por procesos, que esté conformada por departamentos de trabajos que compartan un fin

específico, cada uno con un nivel definido de responsabilidad y compuesto por personal competente en función de la acción que realiza (ver Figura 21). Esta estructura por procesos permitirá optimizar los recursos con la gestión de personas que agreguen valor, y que su contribución pueda ser medida.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente (MINAM), creado el 13 de mayo de 2008, que es el organismo público encargado de monitorear o controlar todo aquello que pueda perjudicar la ecología.

Por otra parte, al ser Pueblo Libre un distrito comercial conformado principalmente por (a) bodegas, (b) tiendas, y (c) restaurantes, este presenta un alto índice de generación de residuos. Al respecto, actualmente, la Municipalidad no efectúa ningún programa de reciclaje o utilización de residuos orgánicos para la elaboración de abonos orgánicos o actividades dentro del mecanismo de desarrollo limpio, ni existe un Plan de Gestión de Residuos Sólidos.

Respecto de la contaminación del aire, esta se produce por fuentes fijas ocasionadas por el gran número de comercios que no cuentan con equipos y filtros de prevención, así como por fuentes móviles ubicadas en el parque automotor, que, de manera indiscriminada, han congestionado el distrito. La contaminación audiovisual se debe a la colocación excesiva de paneles publicitarios que distraen al peatón o conductores, y porque no se aplican los dispositivos legales ambientales necesarios para combatir esta contaminación.

En cuanto a la contaminación ocasionada por el parque automotor, es indispensable establecer medidas de control que exijan en primera instancia: (a) revisiones técnicas, (b) empadronamiento de taxis, y (c) erradicación de forma paulatina de combis, y que se establezcan medios de transporte masivo como El Metropolitano, y fomenten medios de transporte más amigables con la ecología como el tren eléctrico; estos dos medios, sin duda, serán de mucha utilidad para Pueblo Libre, ya que reducirán la contaminación.

Tabla 52

Recursos Asignados para OLP 1

Ámbito de acción: seguridad urbana		Objetivo de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 1	Mejorar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito de Pueblo Libre, reduciendo, al año 2021, el número de delitos a 30% respecto del año 2010, en que hubo 560 delitos.	OCP 1.1	Implementar un sistema operativo integrado de vigilancia inteligente antes del año 2021 a través de cámaras, dispositivos de comunicación y software de ubicación geográfica. Incrementando para los años 2015, 2018 y 2021 en 25%, 50% y 100% respectivamente el número de cámaras de vigilancia respecto al año 2012.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maquinaria: equipos de seguridad, vigilancia y dispositivos de comunicación: cámaras, telefonía satelital, patrullas. * Activos financieros: fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: sistema de vigilancia integrado. Patrullas con sistema GPS. Celulares y telefonía móvil. Transferencia de imágenes fijas y videos desde cámaras. <p>Sistema de información geográfica GIS.</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Personal de seguridad motivado. Capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p>	* Gerencia de Orden Público y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.
		OCP 1.2	Fomentar la creación de comisarías móviles en las zonas limítrofe con los distritos del Cercado de Lima y Breña para el 2015 instalando dos y una respectivamente, y para el 2016 con Magdalena instalando una comisaria móvil.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maquinaria: comisarías móviles con equipos de seguridad y vigilancia. * Activos financieros: fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, Fondo común de seguridad ciudadana con distritos vecinos y Gobierno Central. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: sistema de vigilancia integrado. Patrullas con sistema GPS. Celulares y telefonía móvil. Transferencia de imágenes fijas y videos desde cámaras. <p>Sistema de información geográfica GIS.</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Personal de seguridad y población de Pueblo Libre. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p>	* Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Municipalidad Distrital de Breña. * Municipalidad de Lima. * Municipalidad de Magdalena. * Gerencia de Asesoría Jurídica * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
		OCP 1.3	Establecer, para el año 2014, un acuerdo con los distritos vecinos para implementar el programa de identificación y detención de delincuentes; contribuyendo en un 10% anual en la detención de delincuentes	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maquinaria: equipos de seguridad y vigilancia; cámaras, telefonía satelital, patrullas. * Activos financieros: fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital Pueblo Libre destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. Fondo común de seguridad ciudadana con distritos vecinos y Gobierno Central. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: sistema de vigilancia integrado. Patrullas con sistema GPS. Celulares y telefonía móvil. Transferencia de imágenes fijas y videos desde cámaras. <p>Sistema de información geográfica GIS.</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Personal de seguridad y población de Pueblo Libre. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p>	* Gerencia de Orden Público y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Municipalidad Distrital de Breña. * Municipalidad de Lima. * Municipalidad de Magdalena y San Miguel.
		OCP 1.4	Establecer para el año 2013 el Programa de capacitación y evaluación para el personal de Serenazgo. Actualmente el personal capacitado es el 20% y se espera tener el 80% para el 2017.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maquinaria: equipos e instrumentos para el estudio y evaluación del personal de Serenazgo. * Activos financieros: fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre destinado al fortalecimiento del Serenazgo. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: ofimática/informática <p>Recursos humanos</p> <p>Personal motivado y capacitado en seguridad ciudadana. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p>	* Gerencia de Orden Público y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Imagen Institucional y Participación Vecinal.
		OCP 1.5	Incrementar el gasto en seguridad del distrito para el año 2013 en 2% del presupuesto anual de la Municipalidad de Pueblo Libre, y así hasta el año 2017 con 2% adicional cada año respecto al año anterior.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Activos financieros: presupuesto municipal 2013. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: plataforma web de presupuesto y gasto en seguridad. <p>Recursos humanos</p> <p>Personal motivado y capacitado en seguridad ciudadana. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p>	* Gerencia de Orden Público y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto * Gerencia de Administración y Finanzas
		OCP 1.6	Aumentar el número de serenos en etapas. 25 antes del 2014 y 20 adicionales antes del 2017.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Activos financieros: presupuesto mensual asignada al personal de Serenazgo. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: base de datos de personal de Serenazgo. <p>Recursos humanos</p> <p>Personal motivado y capacitado en seguridad ciudadana. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p>	* Gerencia de Orden Público y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Planeamiento y presupuesto * Gerencia de Administración y Finanzas

Tabla 53

Recursos Asignados para OLP 2

Ámbito de acción: desarrollo social y capacidades		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 2	Objetivo de largo plazo	OCP	Objetivos de corto plazo		
OLP 2	Eleva el índice de desarrollo humano de 0.7333 a 0.80 para el año 2021	OCP 2.1	Implementar el programa gratuito de "Control Nutricional" en los centros médicos del distrito de Pueblo Libre en el año 2014, para madres gestantes, niños, y adulto mayor. Asignar el 1% del presupuesto anual en el año 2014 para implementar dicho programa en el 100% de los centros médicos del distrito.	Recursos tangibles * Activos financieros: financiamiento de empresas públicas o privadas Recursos intangibles * Activos financieros: financiamiento de empresas.	* Gerencia de Desarrollo de Salud y Educación * Gerencia de Administración y Finanzas
		OCP 2.2	Programa para modernizar el 80% equipamiento de los centros médicos del distrito de Pueblo Libre en el año 2016, a través de convenios con instituciones privadas.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: financiamiento por empresas privadas y fondo de la Municipalidad. Recursos intangibles Recursos humanos Personal y población motivada. Responsabilidad, trabajo en equipo y manejo de personas.	* Gerencia de Desarrollo de Salud y Educación * Gerencia de Administración y Finanzas
		OCP 2.3	Establecer programas de incorporación de la tecnología para el año 2013 enfocado a la educación primaria y secundaria. Se establece abarcar el 80% de los colegios estatales asignando el 1% del presupuesto anual y a través de convenios con instituciones privadas.	Recursos tangibles * Maquinaria: computadoras. * Activos financieros: financiamiento por empresas públicas o privadas Recursos humanos	* Gerencia de Desarrollo de Salud y Educación * Gerencia de Administración y Finanzas * Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico
		OCP 2.4	Promover, para el 2013, la participación de la inversión privada en 30% para el sector Salud en lo referente a la creación de centros de salud, por medios de incentivos tributarios y arbitrios municipales.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: financiamiento por algunas empresas y fondo del municipio. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del nuevo centro de salud. Recursos humanos Personal y población motivada. Responsabilidad, trabajo en equipo y manejo de personas.	* Gerencia de Desarrollo de Salud y Educación
		OCP 2.5	Crear el programa "Emprendedores Libres" para el año 2014, que permita brindar capacitación a la población para crear pequeñas empresas de soporte a futuros servicios en el distrito. Cada año el municipio debe organizar una feria de emprendedores que permita fomentar la participación de la comunidad en el desarrollo de proyectos para el crecimiento sostenible del distrito.	Recursos tangibles * Activos financieros: financiamiento por empresas privadas. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web y del distrito Recursos humanos Personal motivado y capacitado en el desarrollo del distrito. Eficiencia técnica, apoyo de la municipalidad, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	* Presupuesto de Imagen Institucional y Participación Ciudadana.
		OCP 2.6	Promover el desarrollo de actividades culturales y deportivas asignando el 1% del presupuesto anual para el 2013. Actualmente no existe presupuesto para dicha actividad.	Recursos tangibles * Activos financieros: financiamiento de empresas. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web de salud. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en implementación de actividades culturales y deportivas. Competencias generales: eficiencia técnica, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente
		OCP 2.7	Implementación de programas de información nutricional a través de alianza con el Ministerio de Salud para el año 2013. Se establece abarcar el 60% de la población de madres gestantes y niños menores de cinco años para el año 2013 y para el año 2018 al 100%.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondo municipal y financiamiento de empresas. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del Ministerio de Salud. Recursos humanos Personal y población motivada. Responsabilidad, trabajo en equipo y manejo de personas.	* Gerencia de Desarrollo de Salud y Educación

Tabla 54

Recursos Asignados para OLP 3

Ámbito de acción: responsabilidad social						
	Objetivo de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor		
OLP 3	Reducir al 80%, para el año 2021, los principales aspectos de contaminación ambiental del distrito de Pueblo Libre	OCP 3.1	Al 2014, establecer el marco jurídico que obligue a los residentes a clasificar sus residuos sólidos; dicha implementación abarcará el 100% del distrito.	Recursos tangibles * Financiamiento por empresas públicas y privadas Recursos intangibles Plataforma web de gestión ambiental y publicidad Recursos humanos Personal, población motivada y con responsabilidad en el manejo ambiental.	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente	
		OCP 3.2	Implementar, para el año 2014, un plan de manejo de residuos 3R (reducir, reciclar, reutilizar) en 100% del distrito y en coordinación con el Ministerio del Ambiente.	Recursos tangibles * Área para el comité de responsabilidad ambiental * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre destinado a desarrollo Ambiental. Recursos intangibles Plataforma web de gestión ambiental y publicidad Recursos humanos Personal, población motivada y con responsabilidad en el manejo ambiental.	Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente Gerencia de Imagen Institucional y Participación Vecinal	
		OCP 3.3	Para el año 2014, se debe diferenciar al 100% la zonificación entre el uso residencial y comercial que contribuya a reducir el impacto ambiental.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos e instrumentos para mediciones, ejecución de planos, estudio de suelos y zonificación. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre destinado a programa de desarrollo urbano. Recursos intangibles * Tecnología: software de diseño, Autocad, ofimática. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en renovación urbana.	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura	
		OCP 3.4	Al 2015, en convenio con la Municipalidad de Lima, reemplazar el 50% del parque automotor por buses Metropolitanos, y para el 2021 el 80%.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre destinado a programa de desarrollo urbano y ambiental, inversiones externas. Recursos intangibles Plataforma web de gestión ambiental, publicidad Recursos humanos Empresas de transporte, asociaciones interesadas en renovar el parque automotor	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente * Municipalidad Central de Lima	
		OCP 3.5	Establecer normas legales que regulen la cantidad de anuncios publicitarios y verificar su cumplimiento disminuyendo la cantidad de anuncios al 50% en un lapso de tres años.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: financiamiento para el estudio e implementación de normas Recursos intangibles Plataforma web de gestión ambiental, publicidad Recursos humanos Personal, población motivada y con responsabilidad en el manejo ambiental.	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente	

Tabla 55

Recursos Asignados para OLP 4

Ámbito de acción: crecimiento económico		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor						
OLP 4	Objetivo de largo plazo	OCP 4.1	OCP 4.2	OCP 4.3	OCP 4.4	OCP 4.5	OCP 4.6	OCP 4.7	OCP 4.8	OCP 4.9	OCP 4.10
	Obtener, al año 2021, una participación del 5% del PBI nacional correspondiente al sector gastronómico, turismo, comercio, restaurantes y hoteles.	Rediseñar y simplificar los procesos para la obtención de licencias de restaurantes y hoteles antes del 2014. El objetivo es sacar la licencia en 20 días.	Atraer la inversión privada para lograr la apertura de dos establecimientos comerciales para el 2017.	Para el año 2013, establecer un acuerdo con MINCETUR para desarrollar políticas de atracción del turismo en el distrito. Se establece atraer un flujo diario de 1300 turistas para el año el año 2021	Para el año 2013, establecer normas y estándares para el desarrollo ordenado de la actividad empresarial en el distrito y que sea ejecutada al 100% para el año 2017.	Recuperar los monumentos culturales que presenta el distrito para el 2017, a través de licitaciones con empresas o instituciones para la restauración de tres monumentos históricos al año.	Al 2015, realizar, al menos dos eventos culturales mensuales.	Al año 2015, establecer acuerdo con los principales restaurantes de comida y holdings gastronómicos del país, otorgándoles facilidades y un clima de negocios adecuado para sus operaciones en el distrito	Incrementar la actividad e inversión en el sector hostelería para lograr la apertura tres establecimientos hoteleros de cuatro estrellas en el distrito para el 2017.	Promocionar el turismo atrayendo un flujo diario de 500 turistas y visitantes para el año 2016 y 1300 para el año 2021.	Incentivar la oferta gastronómica logrando la apertura de restaurantes de cuatro o cinco tenedores. Se propone como objetivo dos restaurantes por año a partir del año 2015.
		Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: ninguno Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del tributación. Recursos humanos Población de Pueblo Libre e inversionistas interesados en invertir en el distrito.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: ninguno Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web desarrollo empresarial, normas y estándares. Recursos humanos Inversionistas interesados en invertir en Pueblo Libre.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno * Activos financieros: financiamiento en proyectos de inversión turísticos. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web mostrando el atractivo turístico del distrito. Recursos humanos Personal capacitado y motivado	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: ninguno Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web de desarrollo urbano. Recursos humanos Población de Pueblo Libre e inversionistas interesados en invertir en el distrito.	Recursos tangibles * Activos financieros: ninguno Recursos intangibles Plataforma web de turismo como pilar de desarrollo Recursos humanos Población de Pueblo Libre e inversionistas interesados en invertir en el distrito.	Recursos tangibles * Activos financieros: financiamiento en proyectos culturales. Recursos intangibles Plataforma web de turismo como pilar de desarrollo Recursos humanos Población de Pueblo Libre y turistas interesados en la cultura del distrito.	Recursos tangibles * Maquinaria: Ninguno Activos financieros: financiamiento de proyectos gastronómicos. Recursos humanos Personal capacitado.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno Activos financieros: financiamiento de proyectos hoteleros. Recursos intangibles Plataforma web de turismo como pilar de desarrollo Recursos humanos Población de Pueblo Libre e inversionistas interesados en invertir en el distrito.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno Activos financieros: financiamiento de proyectos gastronómicos. Recursos humanos Personal capacitado.	Recursos tangibles * Maquinaria: Ninguno Activos financieros: financiamiento de proyectos gastronómicos. Recursos humanos Personal capacitado.
		* Gerencia de Administración Tributaria y Licencia de Autorizaciones. Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico	* Gerencia de Desarrollo e Infraestructura. Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente. MINCETUR	* Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente.	* Gerencia de Cultura y Protección del Medio Ambiente.	* Gerencia de Desarrollo e Infraestructura. Gerencia de Administración y Finanzas	* Gerencia de Desarrollo e Infraestructura.	* Gerencia de Desarrollo e Infraestructura.	* Gerencia de Desarrollo e Infraestructura.

Tabla 56

Recursos Asignados para OLP 5

Ámbito de acción: crecimiento poblacional.		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 5	Objetivo de largo plazo	OCP	Objetivos de corto plazo		
	Incrementar en un 30% la infraestructura residencial en Pueblo Libre hasta el año 2021, actualmente tiene 20,909 viviendas y al 2021 se espera tener 27,182 viviendas.	OCP 5.1	Al año 2014, identificar las viviendas que no cuentan con los servicios básicos completos coordinando con SEDAPAL y EDELNOR, para la instalación de estos servicios al 100%, aprovechando programas de mejoramiento urbano como "Mejorando Mi Urbanización".	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: financiamiento para proyectos de inversión. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del crecimiento de Pueblo Libre Recursos humanos * Población motivada y consciente de la visión del distrito.	* Municipalidad Distrital Pueblo Libre, SEDAPAL, EDELNOR. * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.2	Al año 2014, en colaboración con Defensa Civil, realizar la evaluación al 100% de las viviendas y locales comerciales	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: ninguno Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del crecimiento de Pueblo Libre Recursos humanos * Población motivada y consciente de la visión del distrito.	* Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.3	Al 2015, una vez terminada la evaluación, efectuar un programa para subsanar las observaciones resultantes de la evaluación de Defensa Civil. El objetivo es levantar las observaciones al 100% al 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de destinado a programa de desarrollo urbano, Inversiones externas. Recursos intangibles * Tecnología: de la información de base de datos del distrito de Pueblo Libre Recursos humanos * Población motivada y consciente de la visión del distrito.	* Gerencia de Administración Tributaria y licencias de autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.4	Establecer acuerdos con las principales constructoras e inmobiliarias para el año 2013, otorgándoles facilidades para el desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios. Lograr al año 2018 el 60% de construcción de vivienda propuesta por el distrito y al año 2018 el 80%.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno * Activos financieros: financiamiento de proyectos inmobiliarios. Recursos intangibles * Plataforma web de inmuebles en zonas residenciales como pilar de desarrollo. Recursos humanos * Población motivada por los proyectos, personal de construcción, empresas constructoras	* Gerencia de Administración Tributaria y licencias de autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.5	Al año 2015, mejorar el estado de las pistas y veredas para alcanzar al menos el 70% de estas y al 100% para el año 2018	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de destinado a programa de desarrollo urbano, Inversiones externas. Recursos intangibles * Tecnología: software de diseño. Recursos humanos * Población motivada por los proyectos, personal de construcción, empresas constructoras	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.6	Para el año 2013, gestionar el financiamiento con empresas privadas, gobierno central y otras entidades para la construcción de la infraestructura para el soporte de crecimiento residencial, comercial, financiero y salud. Lograr al año 2021 la construcción de un centro financiero que sirva de soporte a la actividad empresarial y comercial del distrito.	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de destinado a programa de desarrollo urbano, Inversiones externas. Recursos intangibles * Tecnología: software de diseño. Recursos humanos * Población motivada por los proyectos, personal de construcción, empresas constructoras	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.7	Al año 2020, edificar tres puentes subterráneos en las tres principales vías de congestión vehicular, como son las avenidas La Marina, Sucre, y La Mar.	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos Financieros: Fondo de la Municipalidad Distrital de destinado a programa de desarrollo urbano, Inversiones externas. Recursos intangibles * Tecnología: software de diseño. Recursos humanos * Población motivada por los proyectos, personal de construcción, empresas constructoras	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.8	Al año 2018, construir una playa subterránea de estacionamiento municipal para 200 vehículos.	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de destinado a programa de desarrollo urbano, Inversiones externas. Recursos intangibles * Tecnología: Software de diseño. Recursos humanos * Población motivada y consciente de la visión del distrito.	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.
		OCP 5.9	Al año 2017, reordenar al 100% el tráfico urbano en donde solo tendrán determinas calles y avenidas para su circulación exclusiva.	Recursos tangibles * Maquinaria: tipos de procesos. * Activos financieros: fondo de la Municipalidad Distrital de destinado a programa de desarrollo urbano, Inversiones externas. Recursos intangibles * Tecnología: Software de diseño. Recursos humanos * Población motivada y consciente de la visión del distrito.	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.

Tabla 57

Recursos Asignados para OLP 6

Ámbito de acción: gestión administrativa		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
Objetivo de largo plazo					
OLP 6	Mejorar la gestión administrativa del distrito disminuyendo el ratio de gastos corriente de 0.85 a 0.45 al año 2021	OCP 6.1	Establecer un programa de capacitación al 100% del personal administrativo de la Municipalidad en el año 2013, con el objetivo de desarrollar un seguimiento de eficiencia.	Recursos tangibles * Maquinaria y materiales: materiales de información de sistemas, aulas capacitación. * Activos financieros: presupuesto de la Municipalidad para desarrollo de personal. Recursos intangibles * Tecnología: software del sistema interconectado para procesos administrativos. Recursos humanos Personal administrativo con ganas de capacitarse, profesores para capacitar.	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Administración y Finanzas
		OCP 6.2	Realizar campañas de fraccionamiento de deuda para reducir el índice de morosidad a 20% al año 2018.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: para implementación de la plataforma web. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del contribuyente responsable. Recursos humanos * Personal capacitado, poblador de pueblo libre consciente del pago de tributos.	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Administración y Finanzas
		OCP 6.3	Establecer el Programa del “Contribuyente Preferente” para el 2013, incentivando el pago puntual de tributos mediante bonos de descuento.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguno. * Activos financieros: para implementación de la plataforma web. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del contribuyente responsable. Recursos humanos * Personal capacitado, poblador de pueblo libre consciente del pago de tributos.	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Administración y Finanzas
		OCP 6.4	Reorganización de la Municipalidad para el 2015, a fin de reducir los gastos en un 50% y mejorar el servicio a través de la implementación de la Tecnología e Informática.	Recursos tangibles * Maquinaria: Ninguno. * Activos financieros: financiamiento de la municipalidad para automatizar el servicio. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web, sistema interconectado para procesos administrativos. Recursos humanos * Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.	* Gerencia de Administración Tributaria y Licencias de Autorizaciones de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. * Gerencia de Administración y Finanzas

Tabla 58

Recursos Asignados para OLP 7

Ámbito de acción: tecnología		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
Objetivo de largo plazo					
OLP 7	Migrar la información y procesos municipales manuales hacia un sistema tecnológico integral/digital, de 0% a 100%, al año 2021.	OCP 7.1	Al año 2015, poner en funcionamiento al 100% el sistema tecnológico integral dentro de la municipalidad del distrito	Recursos tangibles * Maquinaria y materiales: materiales de información de sistemas, computadoras, sistema Scada. * Activos financieros: presupuesto de la Municipalidad para desarrollo tecnológico. Recursos intangibles * Tecnología: software del Sistema interconectado para procesos administrativos. Recursos humanos Personal administrativo capacitado, y actualizado en procesos informáticos.	* Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico. * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
		OCP 7.2	Al 2015, validar y registrar en el sistema el 100% de la información del distrito.	Recursos tangibles * Maquinaria y materiales: materiales de información de sistemas, computadoras, sistema Scada. * Activos financieros: presupuesto de la Municipalidad para desarrollo tecnológico. Recursos intangibles * Tecnología: software del sistema interconectado para procesos administrativos. Recursos humanos Personal administrativo capacitado, y actualizado en procesos informáticos.	* Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico. * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. * Gerencia de Imagen Institucional y participación ciudadana.
		OCP 7.3	Al 2018, implementar el 100% de los procesos municipales por vía electrónica.	Recursos tangibles * Maquinaria y materiales: materiales de información de sistemas, computadoras, sistema Scada. * Activos financieros: presupuesto de la Municipalidad para desarrollo tecnológico. Recursos intangibles * Tecnología: software del sistema interconectado para procesos administrativos. Recursos humanos Personal administrativo capacitado, y actualizado en procesos de teleinformación, informáticos.	* Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico. * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. * Gerencia de Imagen Institucional y participación ciudadana.
		OCP 7.4	Monitorear tres veces al año la eficiencia del sistema y realizar los ajustes necesarios.	Recursos tangibles * Maquinaria y materiales: materiales de información de sistemas, computadoras, sistema Scada. * Activos financieros: presupuesto de la Municipalidad para desarrollo tecnológico. Recursos intangibles * Tecnología: software del Sistema interconectado para procesos administrativos. Recursos humanos Personal administrativo capacitado, y actualizado en procesos de teleinformación, informáticos.	* Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico. * Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. * Gerencia de Imagen Institucional y participación ciudadana.

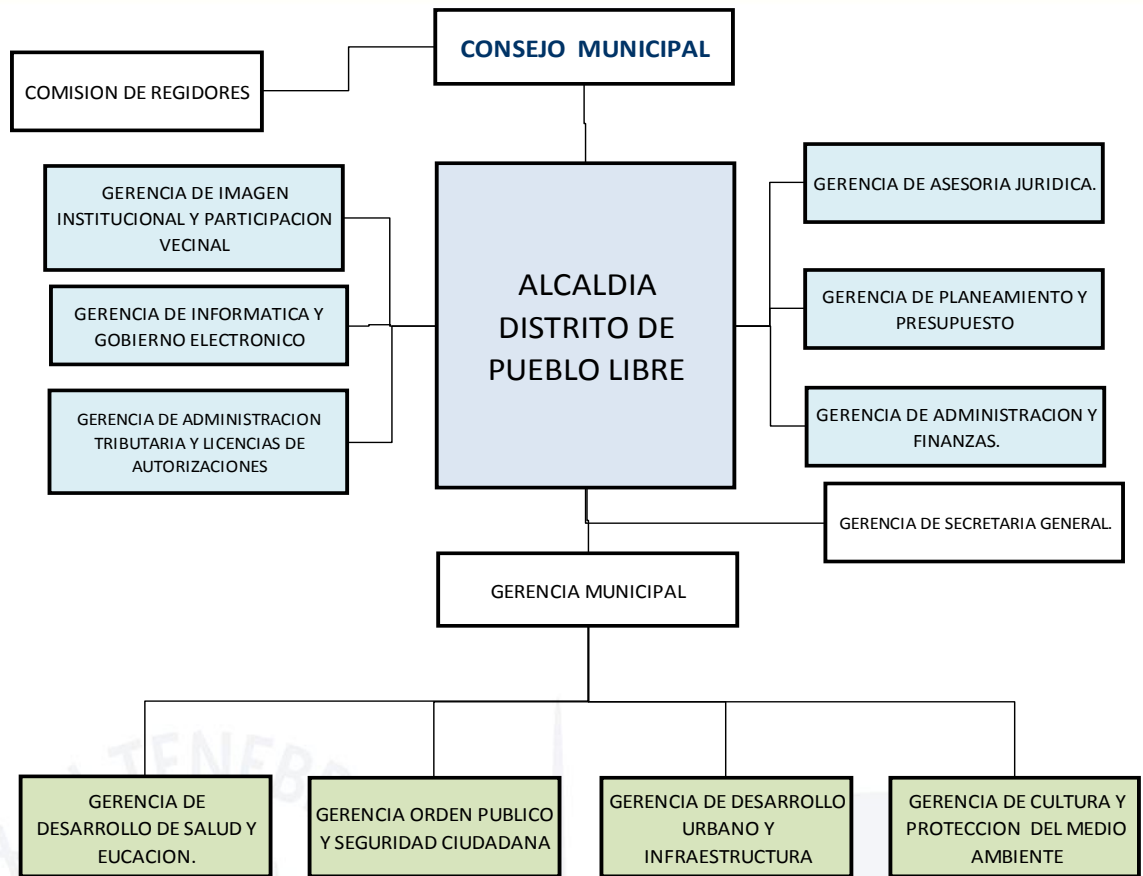


Figura 21. Organigrama Propuesto para la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es considerado uno de los factores más importantes en el proceso de implementación estratégica, ya que se requiere contar con el personal idóneo para el proceso de implementación.

El personal que formará parte de la estructura organizacional debe cumplir con el perfil requerido para el puesto de trabajo, y, además, se debe considerar las siguientes competencias: (a) emocional: demostrar madurez emocional y capacidad de análisis objetivo de una situación; (b) cognitiva: contar con capacidad de visualizar una situación de manera global, con fundamentos con base en su aprendizaje y que presente capacidad de análisis y creatividad; (c) liderazgo; y (d) capacidad de trabajar en equipo: aprender de la experiencia de otros, y actuar éticamente. Estas competencias deben ser soportadas y guiadas por el correcto liderazgo del alcalde, quien representa el modelo de persona frente a la comunidad. Por otro

lado, es indispensable la colaboración de la población de Pueblo Libre para el cumplimiento de las estrategias planteadas en busca de los objetivos propuestos.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2008). Por ello, es vital contar con el adecuado liderazgo por parte del alcalde y los directivos municipales, que fomenten el cambio y que apoyen las estrategias y planes de acción establecidos, para gestionar el impacto del cambio en la institución. Para transformar la organización, se debe desarrollar las siguientes acciones: (a) planificar el cambio, (b) crear sentido de urgencia, (c) conformar un grupo director que faculte los cambios, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar de forma efectiva el cambio, (f) eliminar obstáculos del cambio, (g) usar las tecnologías de la información y de comunicaciones para facilitar el cambio, (h) exigir resultados y crear éxitos tempranos, (i) consolidar los cambios logrados, y (j) institucionalizar los cambios.

7.8 Conclusiones

La implementación de estrategias establece los parámetros y los medios que permitirán alcanzar los OLP del distrito de Pueblo Libre, por lo cual es importante mencionar cómo los puntos desarrollados en este capítulo se relacionan entre sí formando un todo que se soporta y suma de manera conjunta. Sabiendo que los OCP son los que ayudan a la consecución de los OLP, en el proceso de determinación de los OCP, se han definido aquellos que permitan soportar la consecución de los OLP.

Las estrategias que han sido planteadas deben contar con los recursos necesarios para ser llevadas a cabo y, además, cumplir con las políticas establecidas; por otro lado, se debe fomentar la capacitación y profesionalización de los sectores público y privado para alcanzar un mejor desempeño. Asimismo es necesario resaltar que la MDPL debe actuar con

responsabilidad social, realizando un mejor control y estableciendo políticas para reducir la contaminación ambiental, que actualmente presenta altos índices.

La implementación estratégica permitirá hacer realidad los OLP conforme se desarrollen de forma eficiente los OCP. Para asegurar el éxito de la implementación estratégica, resulta clave desarrollar la planificación anticipada de los recursos necesarios y el recurso humano idóneo para ejercer el liderazgo en la nueva estructura organizacional propuesta.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La perspectiva de control es la representación de la estrategia del negocio a partir de objetivos encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados, y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

D'Alessio señaló, al respecto, lo siguiente:

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación y el control que es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico que permita ajustar permanentemente lo desarrollado en el planeamiento estratégico. (D'Alessio, 2008, p. 431)

La herramienta que se debe utilizar es el tablero de control integrado. Este tablero permitirá ubicar los OCP en una de las cuatro dimensiones de la gestión del distrito: (a) aprendizaje interno, (b) organización, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno.

De acuerdo con la perspectiva interna del distrito, los OCP que se deben considerar están dados por aquellos relacionados con las operaciones o procesos que hacen posible la satisfacción del cliente. Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna involucran: (a) educación, (b) salud, (c) seguridad, y (d) pobreza.

8.1.2 Procesos.

Esta perspectiva permitirá que el distrito se especialice en las acciones que realiza, y brinde un servicio diferenciado al cliente; para ello, se clasifican los OCP que servirán de soporte para la perspectiva interna.

8.1.3 Clientes.

La perspectiva del cliente contempla considerar los objetivos vinculados a la

satisfacción de las necesidades de los clientes, y parte, de este modo, con (a) convenios, (b) evaluaciones de casas, y (c) capacitación.

8.1.4 Financiera.

La perspectiva financiera es una herramienta imprescindible para la evaluación y control del distrito desde varias perspectivas. Este tablero permitió que se establecieran los indicadores necesarios para medir el alcance de los OCP del distrito de Pueblo Libre en términos numéricos y, por tanto, tangibles. En el caso del distrito de Pueblo Libre, se identificaron objetivos que aportan a la mejora de la situación económica del distrito, como son inversiones en (a) equipos, (b) maquinarias, y (c) herramientas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado permite apreciar el grado de cumplimiento de los OCP mediante el uso de indicadores, con su respectiva unidad. Servirá para tener una visión integral del distrito de Pueblo Libre, y facilitará la evaluación de las estrategias por medición y comparación, lo que servirá para la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2008). Se representa, en las Tablas 59, 60, 61 y 62, el tablero de control integral del distrito de Pueblo Libre.

8.3 Conclusiones

El tablero de control integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control del distrito desde varias perspectivas. Este permitió que se establecieran indicadores necesarios para medir el alcance de los OCP del distrito en términos numéricos y, por lo tanto, tangibles. Es necesario que estas mediciones y evaluaciones se hagan de manera fehaciente y oportuna, pues, dentro de la etapa de control y evaluación, es importante tener en cuenta que el entorno es dinámico, sujeto a cambios, y se debe resaltar ser lo más flexible posible para lograr el correcto aprovechamiento de la herramienta tablero de control, y así lograr la consecución de la visión del plan estratégico para el distrito de Pueblo Libre.

Tabla 59

Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Aprendizaje Interno

Perspectiva	N.º OCP	Objetivo	Indicador	Unidad	Acción	Responsable
Interno	OCP 3.1	Al año 2014, establecer el marco jurídico que obligue a los residentes a clasificar sus residuos sólidos; dicha implementación abarcará el 100% del distrito.	Número de personas que clasifican/total de pobladores del distrito	Porcentaje	Rediseñar campañas de concientización a los ciudadanos y predicar con el ejemplo dentro de todos los organismos estatales	Subgerencia de Gestión Ambiental
	OCP 3.2	Implementar, para el año 2014, un plan de manejo de residuos 3R (reducir, reciclar, reutilizar). Para el año 2014, se debe establecer una	Porcentaje de avance	Porcentaje	Desarrollar campañas de concientización a los vecinos para reciclar y usar productos biodegradables	Subgerencia de Gestión Ambiental
	OCP 3.3	zonificación adecuada para promover el ordenado crecimiento urbano y comercial que contribuya a reducir el impacto ambiental.	Porcentaje de reducción de residuos sólidos	Porcentaje	Implementar en escuelas e institutos para ser los pilares de este cambio	Subgerencia de Gestión Ambiental
	OCP 3.4	Al año 2015, en convenio con la Municipalidad de Lima, reemplazar el 50% del parque automotor por buses metropolitanos, y, para el año 2021, el 80%.	Porcentaje de reducción del consumo de agua	Porcentaje	Construir casas nuevas con sistemas para recircular el agua, campaña para que las parejas se bañen juntas y no se use el agua para lavar carros regular el uso	Subgerencia de Gestión Ambiental
	OCP 2.1	Implementar el programa gratuito de “Control nutricional” en los centros médicos del distrito de Pueblo Libre en el año 2014, para madres, niños y adulto mayor.	Tasa de desnutrición en el distrito	Porcentaje	Incrementar el valor proteico de los alimentos escolares al agregarle kiwicha y quinua	Gerencia de Desarrollo Social
	OCP 1.4	Establecer, para el año 2013, el Programa de Capacitación y Evaluación para el Personal de serenazgo; actualmente el personal capacitado es el 20% y se espera tener el 80% para el año 2017.	Número de personas capacitadas/número de intervenciones registradas	Porcentaje	Rediseñar los procesos del servicio policial en las comisarias, Aumentar de manera significativa y planificada las remuneraciones policiales y exigiendo mayor eficiencia	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	OCP 5.5	Al año 2015, mejorar el estado de las pistas y veredas para alcanzar al menos el 70% de estas.	Porcentaje de veredas mejoradas	Porcentaje	Asignar recursos para reparar, crear un cronograma para mantenimiento de vías	Gerencia de Desarrollo Distrital
	OCP 5.1	Al año 2014, identificar las viviendas que no cuentan con los servicios básicos completos, coordinando con SEDAPAL y EDELNOR para la instalación de estos servicios, y aprovechando programas de mejoramiento urbano como “Mejorando mi Urbanización”.	Número de conexiones de agua y luz por año	Unidad	Poner a una persona a cargo de hacer seguimiento y coordinar con SEDAPAL y EDELNOR para que mejore el servicio dentro del distrito, dando las facilidades para las instalaciones como el cierre de avenidas y cortes de energía planificada	Gerencia de Desarrollo Distrital
	OCP 5.3	Al año 2015, una vez terminada la evaluación, efectuar un programa para subsanar las observaciones resultantes de la evaluación de Defensa Civil. El objetivo es levantar las observaciones al 100% al año 2021.	Número de viviendas identificadas	Unidad	Identificación conjunta municipalidad y servicios, luego poner plazos cortos para sus conexiones	Subgerencia de Defensa Civil
	OCP 2.3	Establecer programas de incorporación de la tecnología para el año 2013 enfocados a la educación primaria y secundaria.	Número de colegios con incorporación tecnológica por año	Unidad	Asignar recursos para la promoción de la tecnología y buscar apoyo de empresas privadas y públicas.	Gerencia de Educación Cultura y Deporte
	OCP 2.4	Promover, para el año 2013, la participación de la inversión privada en el sector Salud en lo referente a la creación de centros de salud, por medio de incentivos tributarios y arbitrios municipales.	Número de centros de salud creados	Unidad	Desarrollar un plan para la construcción de hospitales en conjunto con el estado.	Subgerencia de Promoción de la Inversión
	OCP 2.7	Implementación de programas de información nutricional a través de alianza con el Ministerio de Salud para el año 2013.	Ingreso familiar anual per cápita	Nuevos soles	Promover un plan de capacitación técnica, convenio con empresas constructoras para dar trabajo a pobladores del distrito,	Subgerencia de RR. HH.
	OCP 6.3	Establecer el programa del “Contribuyente Preferente” para el año 2013, incentivando el pago puntual de tributos mediante bonos de descuento.	Porcentaje de reducción del índice	Porcentaje	Establecer campañas para que los vecinos realicen pagos por fechas y fraccionado	Gerencia de Administración Tributaria
	OCP 6.2	Realizar campañas de fraccionamiento de deuda para reducir el índice de morosidad a 20% al año 2018.	Porcentaje de reducción del índice	Porcentaje	Fomentar campañas para que los vecinos realicen pagos por fechas y fraccionado	Gerencia de Administración Tributaria

Tabla 60

Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Organización

Perspectiva	N.º OCP	Objetivo	Indicador	Unidad	Acción	Responsable
Organización	OCP 1.1	Implementar un sistema operativo integrado de vigilancia inteligente antes del año 2014 a través de cámaras, dispositivos de comunicación y software de ubicación geográfica.	Número de intervenciones/Número de eventos registrados	Porcentaje	Asignar recursos presupuestarios para la compra de equipos	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	OCP 1.2	Fomentar la creación de comisarías móviles en las zonas limítrofes con los distritos del Cercado de Lima y Breña, para el año 2015, instalando dos y una, respectivamente, y, para el año 2016, con Magdalena, instalando una comisaría móvil.	Número de comisarías	Unidad	Rediseñar un programa de coordinación entre Serenazgo y vigilancia por cámara	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	OCP 7.1	Al año 2015, poner en funcionamiento el sistema tecnológico integral dentro de la Municipalidad del distrito.	Porcentaje de uso de sistema por año	Porcentaje	Promover todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de un ERP	Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico
	OCP 7.2	Al año 2015, validar y registrar en el sistema el 100% de la información del distrito.	Porcentaje de información registrada	Porcentaje	Desarrollar un área a cargo de actualizar la data	Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico
	OCP 7.3	Al año 2018, implementar el 100% de los procesos municipales por vía electrónica.	Porcentaje de procesos ejecutados vía internet	Porcentaje	Asignar recursos para mejorar nuestra página web y que sea un portal	Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico
	OCP 7.4	Monitorear tres veces al año la eficiencia del sistema y realizar los ajustes necesarios.	Número de revisiones al año	Unidad	Crear el área de soporte de TI	Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico
	OCP 6.1	Establecer un programa de capacitación al personal administrativo de la Municipalidad en el año 2013, con el objetivo de desarrollar un seguimiento de eficiencia.	Número de personal administrativo capacitado por año	Porcentaje	Asignar recursos para la capacitación del personal	Gerencia de Planeamiento y Presupuestos
	OCP 6.4	Reorganización de la Municipalidad para el año 2015, a fin de reducir los gastos en un 50% y mejorar el servicio a través de la implementación de la tecnología e informática.	Porcentaje de reducción de gastos por año	Porcentaje	Fomentar la creación de un plan de reestructuración de la municipalidad y ponerla en marcha a corto plazo	Alcalde
	OCP 5.4	Establecer acuerdos con las principales constructoras e inmobiliarias para el año 2013, otorgándoles facilidades para el desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios.	Número de proyectos residenciales nuevos anuales	Unidad	Dar facilidades en trámites y licencias de construcción, Ayuda en la tramitación para los servicios básicos en las nuevas construcciones, Llegar a un acuerdo con las constructoras para que el 30% del personal sea del distrito	Gerencia de Desarrollo Distrital

Tabla 61

Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Cliente

Perspectiva	N.º OCP	Objetivo	Indicador	Unidad	Acción	Responsable
Cliente	OCP 1.3	Establecer, para el año 2014, un acuerdo con los distritos vecinos para implementar el Programa de Identificación y Detención de Delincuentes.	Número de intervenciones conjuntas/número de llamadas totales	Porcentaje	Fomentar conjuntamente con los distritos aledaños propiciar interés comunes para la implementación del convenio	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	OCP 4.1	Rediseñar y simplificar los procesos para la obtención de licencias de restaurantes y hoteles antes del año 2014. El objetivo es sacar la licencia en 20 días.	Número de días de obtención de la licencia	Unidad	Reasignar recursos para un estudio de la teoría de colas en la obtención de licencias	Gerencia de Licencias y Autorizaciones
	OCP 5.2	Al año 2014, en colaboración con Defensa Civil, realizar la evaluación de las viviendas y locales comerciales.	Número de viviendas identificadas	Unidad	Implementar un plan para evaluar las condiciones de las viviendas y crear una línea base de donde partir, Aprovechar el auge de la construcción para conseguir horas extras en remediar las viviendas de las personas más necesitadas	Subgerencia de Defensa Civil
	OCP 3.5	Establecer normas legales que regulen la cantidad de anuncios publicitarios y verificar su cumplimiento en un lapso de tres años.	Cantidad de avisos publicitarios por año	Unidad	Desarrollar un plan a corto plazo para cumplir el objetivo	Gerencia de Licencias y Autorizaciones
	OCP 4.4	Para el año 2013, establecer normas y estándares para el desarrollo ordenado de la actividad empresarial en el distrito.	Porcentaje de reglas y estándares implantados	Porcentaje	Establecer dentro de la política las reglas y estándares que se necesitan para que toda empresa tenga todas las facilidades de creación y las empresas cumplan con los pactos de empleo y seguridad	Subgerencia de Operaciones y Control de Sanciones
	OCP 4.3	Para el año 2013, establecer un acuerdo con MINCETUR para desarrollar políticas de atracción del turismo en el distrito.	Número de turistas que visitan el distrito por año	Unidad	Fomentar la participación conjunta en reuniones y acuerdos entre MINCETUR y los demás organismos promotores del turismo.	Gerencia de Educación Cultural y Deporte
	OCP 4.7	Al año 2015, establecer acuerdo con los principales restaurantes de comida y holdings gastronómicos del país, otorgándoles facilidades para sus operaciones en el distrito.	Número de restaurantes abiertos por año	Unidad	Implementar los beneficios arancelarios y promover la gastronomía dentro del distrito con los vecinos.	Gerencia de Educación Cultural y Deporte
	OCP 4.6	Al año 2015, realizar, al menos, dos eventos culturales mensuales.	Número de eventos culturales realizados por año	Unidad	Fomentar la integración con empresas privadas con objetivos en común para su realización	Gerencia de Educación Cultural y Deporte
	OCP 4.9	Promocionar el turismo atrayendo un flujo diario de 500 turistas y visitantes para el año 2016 y 1,300 para el año 2021.	Incremento de turistas por día/1,300	Porcentaje	Promover el buen trato a todos los turistas por parte de Serenazgo y colocar avisos sobre el distrito y sus atractivos turísticos en páginas sociales y en afiches en el aeropuerto.	Gerencia de Educación Cultural y Deporte
	OCP4.10	Incentivar la oferta gastronómica logrando la apertura de restaurantes de cuatro o cinco tenedores. Se propone como objetivo dos restaurantes por año a partir del año 2015.	Número de restaurantes de cinco tenedores por año	Unidad	Rediseñar un plan a corto plazo para hacer pequeños ferias de alimentos para promover la gastronomía con beneficios arancelarios y prestando seguridad.	Gerencia de Educación Cultural y Deporte
	OCP 4.5	Establecer, para el año 2014, un acuerdo con los distritos vecinos para implementar el programa de identificación y detención de delincuentes.	Número de empresas licitadas/número de monumentos licitados	Porcentaje	Fomentar a los gerentes de empresas como padrinos de los monumentos con el fin de realizar las restauraciones en conjunto	Gerencia de Educación Cultural y Deporte
	OCP 5.6	Rediseñar y simplificar los procesos para la obtención de licencias de restaurantes y hoteles antes del año 2014. El objetivo es sacar la licencia en 20 días.	Cantidad de dinero ingresa/avance de la obra	Porcentaje	Generar un plan estratégico y presentar al gobierno con el objetivo de lograr un apoyo con el programa mi vivienda y techo propio.	Gerencia de Desarrollo Distrital
	OCP 5.7	Al año 2014, en colaboración con Defensa Civil, realizar la evaluación de las viviendas y locales comerciales.	Porcentaje de avance de la obras	Porcentaje	Desarrollar y presentar un proyecto al gobierno central para en conjunto realizar la construcción de dichos puentes,	Gerencia de Desarrollo Distrital
	OCP 5.8	Establecer normas legales que regulen la cantidad de anuncios publicitarios y verificar su cumplimiento en un lapso de tres años.	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje	Asignar recursos para su construcción como es un proyecto que generara ingresos se puede financiar	Gerencia de Licencias y Autorizaciones
	OCP 5.9	Para el año 2013, establecer normas y estándares para el desarrollo ordenado de la actividad empresarial en el distrito.	Cantidad de calles reordenadas	Unidad	En conjunto con el ministerio de transportes y comunicaciones buscar alternativas de reordenar el sistema para buscar sinergias.	Gerencia de Desarrollo Distrital

Tabla 62

Tablero de Control Balanceado-Perspectiva Financiera

Perspectiva	N.º OCP	Objetivo	Indicador	Unidad	Acción	Responsable
Financiera	OCP 2.5	Crear un programa “Emprendedores Libres” para el año 2014, que permita brindar capacitación a la población para crear pequeñas empresas de soporte a futuros servicios en el distrito.	Millones de dólares	Unidad	Impulsar un plan para incentivos tributarios y facilidad para sacar licencia de construcción,	Gerencia de Administración Tributaria
	OCP 1.6	Aumentar el número de serenos en etapas: (a) 25 antes del año 2014, y (b) 20 adicionales antes del año 2017.	Número de serenos y número de intervenciones	Porcentaje	Promover la mejora salarial para los serenos y beneficios de salud, Implementar un pago de delitos con ayuda comunitaria	Oficina de Control Interno
	OCP 2.6	Promover el desarrollo de actividades culturales y deportivas asignando el 1% del presupuesto anual para el año 2013; actualmente no existe presupuesto para dicha actividad.	Número de PYMES creadas/número de personas capacitadas	Porcentaje	Asignar recursos presupuestarios para la crear un programa	Gerencia de Desarrollo Social
	OCP 1.5	Incrementar el gasto en seguridad del distrito para el año 2013 en 2% del presupuesto anual de la Municipalidad de Pueblo Libre, y así hasta el año 2017 con 2% adicional cada año.	Porcentaje de la cantidad de equipos de comunicación y unidades modernas	Porcentaje	Fomentar recursos presupuestarios para la compra de radios y motos	Oficina de Control Interno
	OCP 4.2	Atraer la inversión privada para lograr la apertura de dos establecimientos comerciales para el año 2017.	Número de establecimiento abiertos por año	Porcentaje	Promover un plan de beneficios fiscales y asignación de terrenos para empresas alineadas con los objetivos del distrito	Gerencia de Licencias y Autorizaciones
	OCP 4.8	Incrementar la actividad e inversión en el sector hostelería para lograr la apertura tres establecimientos hoteleros de cuatro estrellas en el distrito para el año 2017.	Número de hoteles de cuatro estrellas abiertos por año	Porcentaje	Plan de trabajo con invitación extendida a cadenas de hoteles del medio y del extranjero para promover el distrito y su crecimiento.	Gerencia de Licencias y Autorizaciones
	OCP 2.2	Programa para modernizar el equipamiento de los centros médicos del distrito de Pueblo Libre en el año 2016, a través de convenios con instituciones privadas.	Número de atenciones hospitalarias atendidas/número de atenciones hospitalarias requeridas	Porcentaje	Asignar recursos presupuestarios para la compra de equipos médicos	Subgerencia de Defensa Civil

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Pueblo Libre

La competitividad de la organización se entiende como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de Pueblo Libre. En este capítulo, se desarrollará el análisis competitivo del distrito y la posibilidad de conformación de clústeres, pues ello resulta fundamental en la medida que, en los posibles clústeres, reposan las oportunidades de crecimiento económico del distrito.

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Pueblo Libre

Para el análisis competitivo, se toma como referencia la evaluación del Índice de Competitividad Regional desarrollado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica y el modelo del diamante de Porter. Para ello, se tomará como referencia la metodología desarrollada en el documento “Índice de Competitividad Regional 2011”. Sin embargo, esta metodología, que ha sido aplicada a nivel regional, considera algunas modificaciones necesarias para ser aplicada al distrito. El Índice de Competitividad Regional presenta cinco pilares: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura, (d) capital humano, y (e) eficiencia de las empresas.

Pilar gobierno e instituciones. El pilar gobierno mide lo siguiente: (a) los recursos con los que cuenta el distrito, (b) el nivel de autonomía fiscal, (c) la calidad del gasto, y (d) el sistema de seguridad y justicia. Dentro del gobierno, se tienen los siguientes factores: (a) recursos: según la resolución de la Alcaldía N.º 474 el recurso asignado para el periodo 2012 asciende a S/.25'038,770; (b) autonomía: la autonomía fiscal, para el año 2012, está representada por los recursos recaudados por entidades públicas y administrados directamente por estas en relación con el presupuesto institucional; y (c) seguridad: la delincuencia y violencia que afectan en general a la ciudad de Lima y otros distritos residenciales está también presente en Pueblo Libre, tal como se lo comprueba con el reporte de Seguridad Ciudadana indica un total 560 denuncias en el año 2010, y 232 denuncias hasta junio de 2011.

Pilar de desarrollo económico. El pilar gobierno mide: (a) el tamaño de la economía del distrito, (b) su capacidad en lograr un crecimiento sostenido, (c) su nivel de integración en el mundo, y (d) su capacidad de generar empleo. Respecto del tamaño, Pueblo Libre presenta una participación en la producción total por debajo del promedio de otros distritos, debido al bajo atractivo de inversión que ofrece el distrito. En cuanto al crecimiento, su actividad principal es el comercio, constituido por (a) bodegas, (b) restaurantes pequeños, (c) peluquerías y salones de belleza, (d) actividades inmobiliarias, (e) empresariales, y (f) alquileres desarrollados fuera del distrito. En cuanto a los establecimientos comerciales, el 42.96% está constituido por bodegas, seguido de restaurantes (con el 13.40%), y peluquerías y salones de belleza (con el 11.16%), con un total de 627 establecimientos, y un alto porcentaje corresponde a actividades de servicios asociados y compatibles con los niveles de *residencialidad* que se han mantenido a través de los años (MDPL, 2010).

Pilar infraestructura productiva. El pilar infraestructura mide: (a) la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, (b) su red vial, (c) transporte, (d) infraestructura para el turismo, y (e) red de comunicaciones.

Respecto del sistema de información, en Pueblo Libre, presenta una tendencia a incrementarse, considerando que es un distrito 100% urbano. El 60% de los hogares de Pueblo Libre cuentan con una computadora, y el 42% de los hogares del distrito tienen conexión a Internet. En cuanto a la comunicación, el 81% de los hogares de Pueblo Libre cuentan con telefonía fija, y el 80% cuenta con teléfono celular. Asimismo, a la vez, es necesario mencionar que la mayoría de hogares tienen acceso a la información mediante radio o televisión. Sin embargo, 390 hogares, que representan el 2% del total, no tienen equipos ni artefactos; y 895 hogares, que representan el 4% del total de hogares, no tienen acceso a los servicios de (a) teléfono, (b) Internet, ni (c) cable.

En cuanto al factor turismo, Pueblo Libre no presenta una infraestructura hotelera y

turística de gran nivel: no cuenta con hoteles de cinco estrellas y restaurantes de mediano nivel. Actualmente, Pueblo Libre cuenta con (a) 32 restaurantes, (b) 18 establecimientos entre pollerías y chifas, (c) nueve discotecas, (d) cuatro cafeterías, y (e) 22 hoteles. Esto indica que Pueblo Libre es un potencial para desarrollar, porque no cuenta con grandes centros comerciales ni tiendas ancla que permitan satisfacer las necesidades de los habitantes del mismo distrito.

Pilar capital humano. Este aspecto mide: (a) la competitividad de la educación escolar y superior, (b) los logros educativos, (c) la formación laboral, y (d) el acceso a los servicios de salud.

En relación con el factor educación escolar, según el INEI (2007a), Pueblo Libre cuenta con 27.75% de su población total con nivel de educación superior universitaria completa, y supera a los distritos de (a) San Miguel, y (b) Lima Metropolitana, que tienen 23.47% y 13.47, respectivamente, y ligeramente menor respecto de Jesús María, que tiene 29.30% de población con estudios universitarios. Esto indica que Pueblo Libre tiene un potencial en profesionales que podrían emprender negocios empresariales y desarrollarlos en el mismo distrito, sin emigrar a otros lugares.

En cuanto a los centros de formación, la variable de medición es considerada dentro del factor de formación laboral, y se cuenta con infraestructura en los niveles de (a) secundaria, (b) superior no universitaria, y (c) universitaria. Los principales colegios del distrito, por su dimensión física y su nivel de servicio metropolitano, son 13, entre los que destacan los siguientes: (a) Abraham Valdelomar, y (b) Raymond Clark. Dentro del nivel no universitario, se encuentran los siguientes: (a) IPAE, (b) CEPEA, (c) el Seminario Santo Toribio, y (d) el Centro Educativo Ocupacional (CEO) Francisco García Calderón. Respecto de las universidades, el distrito cuenta con la presencia de Facultades de (a) la Universidad Nacional Federico Villareal, (b) Universidad de San Martín de Porres, (c) Universidad Inca

Garcilaso de la Vega, (d) Universidad Antonio Ruiz de Montoya, y (e) Universidad Peruana Simón Bolívar. El nivel de analfabetismo del distrito es bajo respecto de otros distritos de Lima, y tiene como resultado un registro de 319 personas analfabetas, lo cual representa un 0.43% respecto de la población total del Pueblo Libre.

Pilar eficiencia de las empresas. El pilar de empresas mide: (a) la productividad de la región, así como (b) las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región. En Pueblo Libre, se tiene ausencia de empresas de gran tamaño y falta de información referente a estas. El mayor comercio en el distrito son (a) bodegas, y (b) restaurantes. Se debe tener en cuenta que la PEA y profesionales del distrito se encuentran preparados para responder al crecimiento planteado a través de los pilares de desarrollo económico del distrito, como producto del plan estratégico.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Pueblo Libre

El modelo del diamante de Porter (1990) se basa en cuatro atributos amplios de una nación, los cuales permiten identificar los factores que determinan la ventaja competitiva de la organización; estos son los siguientes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y competencia.

Condiciones de los factores. El análisis se enfoca en determinar el estatus de los componentes de la producción: (a) recurso humano especializado y capacitado, (b) conocimiento, (c) capital, (d) recursos naturales, y (e) infraestructura (Porter, 2009). La mejora de estos factores permitirá que Pueblo Libre sea competitivo según su visión al año 2021.

Recursos humanos. El distrito de Pueblo Libre cuenta con una población de 74,164 habitantes, y con una densidad poblacional de 160 habitantes por hectárea (INEI, 2007e). Según el censo nacional de 2007, el 41.42% está comprendido entre las edades de 15 a 29 años, lo que indica que representa una fortaleza para el distrito el tener un alto potencial de

recurso humano en edad de trabajar. Por otro lado, Pueblo Libre cuenta con una PEA de 45.8%, equivalente a 33,979 personas del total de la población del distrito. Respecto del nivel de ocupación principal del recurso humano, se tiene que el 30.23% de la población está representada por (a) profesores, (b) científicos, y (c) intelectuales, y, por ende, existe potencial intelectual como fortaleza del distrito de Pueblo Libre.

Con base en (a) el gran porcentaje de personas que se encuentran en edad de trabajar, (b) nivel educativo, y (c) formación profesional, puede afirmarse que el factor humano representa un rol importante para el desarrollo del distrito.

Infraestructura. El distrito de Pueblo Libre no cuenta con infraestructura adecuada en comparación con los distritos vecinos como (a) San Miguel, (b) Magdalena, y (c) Jesús María, pero, a diferencia de sus competidores, posee principalmente una infraestructura residencial urbana y quedan pocas áreas libres para la construcción. Cuenta con una ubicación privilegiada al estar cerca de Lima Metropolitana, y limitado por otros distritos con mayor infraestructura comercial y servicios, que origina una falta de lealtad de sus habitantes por mayores servicios que ofrecen sus competidores. Otra situación perjudicial para el distrito es el crecimiento desordenado entre el uso comercial y residencial que viene presentando el distrito, lo que origina: (a) un mal estado de su estructura vial, y (b) altos índices de contaminación generada por el crecimiento comercial desordenado y el incremento del parque automotor.

Por otro lado, no se ha potenciado el desarrollo de grandes centros comerciales, y se ha concentrado en pequeños negocios sin mayor atractivo. Sobre la base de lo indicado, Pueblo Libre presenta una situación favorable para el desarrollo comercial a gran escala, así como para potenciar el crecimiento inmobiliario vertical.

Capital. Para el año fiscal 2012, el presupuesto de la Municipalidad de Pueblo Libre ascendió a S/.25'038,770 millones de soles. Estos fondos provienen de (a) la asignación

estatal, y (b) la recaudación directa; sin embargo, por contar con un menor número de centros comerciales, la recaudación directa es baja. Además, según el análisis financiero evaluado, se detectaron problemas en los ratios financieros. Considerando lo mencionado anteriormente, se puede inferir que la Municipalidad de Pueblo Libre presenta un sistema de recaudación poco eficiente, y, en consecuencia, los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos en el distrito son bajos.

Condiciones de la demanda. El distrito de Pueblo Libre, a través de la Municipalidad, tiene los siguientes clientes: (a) residentes actuales y potenciales, y (b) las empresas actuales y potenciales que operan en el distrito. El incremento de centros comerciales y el desarrollo económico del distrito de acuerdo con los OLP planteados permitirá un mayor nivel de recaudación directa. Los demandantes o clientes están dados por (a) las personas que transitan por el distrito haciendo uso de un desplazamiento rutinario o eventual, y (b) las personas que llegan a hacer uso de los servicios que ofrece el distrito como restaurantes, hospedaje, comercio, etc.

La estrategia planteada en establecer un crecimiento ordenado entre el uso comercial y residencial y fomentar la inversión privada hace prever el crecimiento del sector inmobiliario y el incremento de precios de los inmuebles en el distrito. Los potenciales clientes de este sector dan preferencia a lo siguiente: (a) zonas seguras, (b) próximas a colegios y universidades, (c) áreas verdes, (d) centros comerciales y establecimientos comerciales en general; por ello, el desarrollo de las estrategias planteadas será importante para el crecimiento sostenido del distrito.

Respecto del negocio hostelero, el cual está conformado por (a) servicios de hospedaje, y (b) restaurantes, puede afirmarse que no es bueno, razón por la cual un análisis de la demanda futura debe considerar un crecimiento del sector enfocado en posicionar al distrito con una oferta más atractiva. Para ello, se debe considerar atraer a grandes empresas

del sector por medio de políticas que permitan un mejor clima de inversión, y que otorguen las facilidades en los trámites y procedimientos para el ingreso de negocios.

Sectores afines y auxiliares. Actualmente, el distrito no posee industrias afines y auxiliares que contribuyan de manera eficiente a la gestión del distrito. No se aprecia el desarrollo de una estrategia que guíe el desarrollo económico del distrito, ni alianzas que permitan alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, para el desarrollo económico, la Municipalidad debe promover y desarrollar las acciones que permitan atraer mayores inversiones con respecto a los pilares económicos que se quiere explotar; asimismo, debe promover la generación de empresas que desarrollen alta competitividad para el beneficio del distrito.

Estrategia, estructura y competencia. Según Porter (2009), la ventaja competitiva no viene dada espontáneamente por la naturaleza, es decir, no se hereda, sino, por el contrario, se crea y se debe mantener por medio de procesos especializados. El distrito de Pueblo Libre no presenta elementos para ser considerados como ventajas, ya que no se han desarrollado como debería ser. Sin embargo, existen algunas ventajas comparativas en el distrito, que, conjugadas y bien desarrolladas, pueden llevar al distrito a ser competitivo respecto de otros distritos que lo rodean, y servir además de base para la consolidación de los pilares económicos para el desarrollo del distrito; estas son las siguientes: (a) ubicación, cerca de Lima Metropolitana; (b) posicionado como distrito residencial; (c) alta cobertura de servicios básicos; (d) recursos humanos; (e) proximidad a distritos con servicios complementarios; y (f) potencial cultural y turístico.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Pueblo Libre

Un clúster es la concentración geográfica de grupos de empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales (cliente, tecnología, y canales de distribución), desarrollan avances tecnológicos, se consolidan ante los clientes, y generan competitividad.

Sobre la base de las ventajas comparativas consideradas previamente y tomando en cuenta la visión al año 2021, los OLP, las estrategias propuestas, y el análisis del entorno actual, se han identificado dos posibles clústeres en el distrito de Pueblo Libre: (a) clúster gastronómico, y (b) clúster turístico.

Clúster gastronómico. Se deberá aprovechar las ventajas comparativas de potencial crecimiento inmobiliario, comercial, y de desarrollo turístico y cultural. Asimismo, se debe tener en cuenta el actual despegue de la gastronomía peruana y los esfuerzos desarrollados por APEGA para posicionar a la cocina peruana a nivel nacional, regional y mundial. Es importante desarrollar un conglomerado de restaurantes que puedan atender las necesidades de todos aquellos clientes que puedan sentirse atraídos por la oferta gastronómica desarrollada en el distrito, y también del extranjero, gracias al flujo de turistas que llegan diariamente al país.

Puede concluirse que, si bien existe potencial suficiente para que la gastronomía peruana pueda convertirse en un clúster gastronómico en el distrito, es preciso implementar las herramientas necesarias para ello, tales como: (a) facilidades de financiamiento, (b) mejora de los procesos, y (c) promoción del uso de nuevas tecnologías alimentarias, lo cual permitirá lograr una actividad de alto valor añadido para competir a escala internacional (Agüero, 2011). Para potenciar el desarrollo, es necesario lo siguiente: (a) una adecuada protección legal, (b) el respaldo del Gobierno Nacional y local, (c) la integración de las empresas que componen el clúster, (d) infraestructura, y (e) un programa de permanente capacitación e innovación.

Clúster turístico. En lo que respecta al turismo, si bien Pueblo Libre cuenta con diversos atractivos turísticos y culturales que no están siendo explotados adecuadamente, tampoco posee una infraestructura hotelera adecuada, lo cual es una limitante que impide el desarrollo del turismo. El distrito no cuenta con una diversidad de hoteles que puedan atraer a

los turistas con alto poder adquisitivo, debido a que solo cuenta con hoteles que, en su mayoría, son de una, dos o tres estrellas, y un número pequeño de hospedajes. Por lo tanto, para el desarrollo del clúster turístico, el distrito debe realizar lo siguiente: (a) fomentar los atractivos turísticos y culturales que presenta; (b) construir hoteles de buen nivel; (c) posicionar agencias de viajes y turismo; (d) construir centros de diversión nocturna, donde los turistas puedan disfrutar en el distrito y no buscar en los distritos vecinos; (e) mejorar la calidad del transporte; y (f) fomentar la venta de artesanía y *souvenirs*.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos que enfrentan los potenciales clústeres arriba mencionados son los siguientes:

Clúster gastronómico

- Atracción de la inversión privada.
- Desarrollar alianzas estratégicas con APEGA.
- Mejora de la seguridad del distrito.
- Capacitación del capital humano en gastronomía.
- Simplificación administrativa para los inversionistas.
- Promoción y apoyo de las industrias complementarias.

Clúster turístico

- Atracción de la inversión privada para el sector.
- Recuperaciones de las zonas turísticas y culturales a través de la inversión pública y/o privada.
- Mejora de los niveles de seguridad del distrito.
- Capacitación del capital humano en gastronomía.
- Simplificación administrativa para los inversionistas.
- Capacitación de capital humano.

9.5 Conclusiones

La posición de Pueblo Libre podría mejorarse progresivamente si se mejoran los pilares competitivos que se han analizado. En el aspecto económico, se tiene el potencial para desarrollar centros comerciales y el crecimiento inmobiliario. En gobierno, lo más importante que se tiene que trabajar son los aspectos seguridad y medioambiente, ya que constituyen uno de los problemas que presenta el distrito, y, para ello, se va a requerir la participación de todos los habitantes del distrito, así como la asignación de recursos. En el pilar de capital humano, se tiene el potencial de profesionales y personas en edad de trabajar que podrían emprender negocios y aportar al desarrollo del distrito. En infraestructura, se requiere mejorar el crecimiento del distrito entre el uso residencial y el comercial, y mejorar las vías de tránsito vehicular, así como el ordenamiento del incremento del parque automotor, que se agudiza de forma continua. En el pilar de empresas, se requiere incentivar la inversión pública y privada, y promover un ambiente de negocios adecuado, que genere el empleo para captar la mano de obra que se pierde por la falta de oportunidad de trabajo en el distrito.

El realizar un buen análisis de los pilares y mejorarlos ayuda a incrementar la competitividad de Pueblo Libre, y, en consecuencia, a alcanzar la calidad de vida en comparación con otras ciudades. Sobre la base de esto, la generación de clústeres se vislumbra como una oportunidad vital para el crecimiento sostenido del distrito.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Para tener una visión integral del objetivo del presente producto, con las propuestas elaboradas para la implementación y evaluación estratégica, es conveniente la realización del plan estratégico para visualizarlo integralmente. En la Figura 22, se desarrolla el plan estratégico integral de Pueblo Libre.

A continuación, se presenta el plan estratégico integral de Pueblo Libre. Este es concebido con una visión integral de desarrollo. El plan podrá ayudar al control del proceso estratégico durante cualquier momento, y, además, está abierto a la realización de cambios que pudiesen ser necesarios. En este se detallan: (a) la visión, (b) los intereses de Pueblo Libre, (c) las estrategias, (d) los principios cardinales, (e) las políticas, (f) los OLP, (g) los OCP, (h) el tablero de control, (i) los recursos, (j) la estructura organizacional, y (k) los planes operacionales.

En la elaboración de este plan estratégico, se analizó el entorno, y, con esta información, se estableció la visión de Pueblo Libre. La visión definida es llegar a ser uno de los distritos líderes más importante del Perú, basado en la calidad de vida de sus habitantes. Como paso siguiente, se definió la misión, que es la impulsora de lo que Pueblo Libre desea alcanzar en el futuro. Con la finalidad de concretar la visión, se formularon siete OLP. Luego se creó un grupo de 16 estrategias, y se retuvo a las 10 más adecuadas. Para cada estrategia, se han definido las políticas adecuadas y congruentes con los objetivos planteados.

10.2 Conclusiones Finales

1. Concluido el análisis del distrito, se puede afirmar, en primera instancia, que Pueblo Libre no cuenta con una visión adecuada, los objetivos a largo plazo no son (a) específicos, (b) mensurables, (c) posibles, (d) pertinentes, y (e) de duración determinada (SMART, por sus siglas en inglés: Smart, Measurable, Achievable,

- Realistic y Time), y no existe un planeamiento estratégico adecuado, y, si bien se cuenta con un plan de desarrollo concertado, este no es el adecuado. El distrito necesita mejorar, en primer lugar, en aspectos vitales, que le permitirán asegurar un desarrollo sostenible; estos aspectos son los siguientes: (a) seguridad ciudadana, (b) fomentar la inversión, (c) imagen del distrito, (d) gestión municipal, y, finalmente, como el más importante, (e) plantear de una visión a futuro.
2. Pueblo Libre presenta una posición de desventaja frente a los distritos vecinos que representan sus potenciales competidores, como (a) San Miguel, y (b) Jesús María, que presentan un posicionamiento diferenciado que les otorga un mayor crecimiento. La razón de esta situación se debe a que Pueblo Libre no ha consolidado un posicionamiento definido e imagen de distrito; por ello, es importante trabajar para posicionar al distrito de Pueblo Libre en aspectos relevantes como una ciudad (a) segura, (b) limpia, (c) residencial, (d) turística, y (e) gastronómica. Según el análisis realizado, el distrito cuenta con los suficientes potenciales para lograr su posicionamiento, y los aspectos más relevantes son los siguientes: (a) el desarrollo del turismo, (b) explotar el sector comercial con un crecimiento ordenado del sector residencial, y (c) aprovechar la ventaja comparativa de estar ubicado cerca de Lima Metropolitana.
 3. Otro factor por mencionar es la deficiente gestión de la MDPL, lo que se demuestra con los malos indicadores financieros que presenta y con la falta de simplicidad de sus procesos con ausencia de tecnología. Esta situación genera malestar a la población en los procesos que solicitan, y, por ello, es necesario el uso de la tecnología para ser competitiva. La implementación de la tecnología permitirá realizar los procesos de servicio al cliente de forma eficaz y eficiente, y, por otro lado, tener un sistema interconectado de gestión que facilite los procesos y

la toma de decisiones.

4. Pueblo Libre es considerado un distrito residencial o dormitorio; sin embargo, en los últimos años, el desarrollo del comercio se ha incrementado de forma desordenada, con presencia de (a) bodegas, (b) restaurantes, y (c) peluquerías, entre otros, en donde gran parte de estos negocios son realizados en las propias viviendas, lo que genera una mala imagen para el distrito, y daña la infraestructura. En consecuencia, es importante mejorar la zonificación del distrito entre el uso comercial y residencial, que permita un crecimiento ordenado y que sea un lugar atractivo en donde vivir. También lo es prestar atención a los residentes del distrito, ya que el crecimiento social, la lealtad al distrito, y el crecimiento educativo y económico de los residentes fortalecerán además la posición del distrito. Para ser un lugar atractivo donde invertir, se debe pensar en ser el distrito con desarrollo comercial sostenido y un lugar con excelentes condiciones donde vivir.
5. El distrito de Pueblo Libre presenta alto índice de inseguridad ciudadana, por (a) actos delictivos, (b) prostitución, y (c) drogadicción; y es también afectado por la delincuencia que se presenta en los distritos vecinos como (a) Breña, y (b) Cercado de Lima, principalmente. Las acciones generadas por la Municipalidad no han sido suficientes, debido a la falta de recursos, lo cual resulta perjudicial para el crecimiento económico del distrito; por ello, es fundamental mejorar la seguridad ciudadana en el distrito, otorgándole un mayor recurso a la PNP y al Serenazgo, mejores condiciones, y, a la vez, complementándola con un plan integrado con el Gobierno Central, que minimice los actos delictivos, y, como consecuencia, atraiga la inversión y mejores condiciones para el desarrollo de la población.

6. Por otro lado, la mayoría de los ingresos de la Municipalidad de Pueblo Libre corresponden a (a) transferencias del Gobierno Central, (b) recaudaciones tributarias, y (c) impuestos aplicados; es decir, los recursos propios generados por la municipalidad son limitados. Asimismo presenta deficiencia en sus indicadores financieros y altos ratios de gastos administrativos y personal. Por ello, es fundamental generar una mayor fuente de ingreso e independencia financiera para poder establecer planes de crecimiento en (a) seguridad ciudadana, (b) infraestructura, (c) mejor gestión ambiental, y (d) tecnología e informática. Para permitir esta mayor fuente de ingreso, es necesario fomentar la inversión privada y pública que permita: (a) el establecimiento de centros comerciales, (b) el desarrollo inmobiliario con crecimiento vertical, y (c) la potenciación del turismo y el desarrollo hostelero (gastronomía y hoteles), pues todos ellos permitirán una mayor recaudación tributaria e impuestos.
7. Otro de los principales problemas que presenta Pueblo Libre es la contaminación ambiental: en el distrito, existe elevada contaminación (a) sonora, (b) atmosférica, y (c) visual, debido al incremento considerable del parque automotor y restaurantes, y al excesivo uso de avisos publicitarios. Por ello, es importante mejorar la gestión ambiental con el soporte del MINAM a través de la aplicación de procedimientos y estándares ambientales que permitan la disminución de la contaminación que presenta el distrito, que daña su imagen y calidad de vida.
8. Finalmente, con base en los cuatro pilares de la competitividad: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de las empresas, y (d) infraestructura, la ejecución del desarrollo sostenible del distrito es posible a través de los siguientes sectores identificados: (a) desarrollo comercial; (b) turístico; (c) inmobiliario; y, por último, (d) gastronómico, soportado con el desarrollo hotelero.

Es importante mencionar que Pueblo Libre presenta la fortaleza de recursos humanos, ya que cuenta con un número considerable de personas profesionales y en edad de trabajar para cada uno de los sectores mencionados, y, como desarrollo sostenible, existe el potencial de generar industrias complementarias de soporte, promovidas por el propio capital humano del distrito.

10.3 Recomendaciones Finales

Se presentan, a continuación, las siguientes recomendaciones para la alcaldía:

1. Implementar el plan estratégico de Pueblo Libre, lo cual le permitirá alcanzar la visión, y convertirse así en el primer distrito de la capital y en unos de los distritos más importantes del Perú en calidad de vida.
2. Impulsar las actividades en los pilares de crecimiento económico: (a) desarrollo comercial; y (b) sector gastronómico, hotelero y turístico, inmobiliario, promoviendo actividades de inversión en el sector con la finalidad de promover el desarrollo de clústeres.
3. Ejercer un liderazgo comprometido, especialmente de estilo transformacional, para lograr los cambios de cultura en sus habitantes.
4. Fortalecer la cultura organizacional que brinde el soporte adecuado a las estrategias y que beneficie su implementación.
5. Utilizar tecnologías modernas, eficientes, y sistemas de gestión administrativos que faciliten el cumplimiento de los objetivos.
6. Gestionar y asignar los recursos necesarios para cada fase del proceso de ejecución y control del plan.
7. Concertar con los *stakeholders* para garantizar la continuidad en la implementación del plan estratégico trazado.

8. Comprometer y motivar al personal de la municipalidad y a los vecinos del distrito para el cumplimiento del plan estratégico de Pueblo Libre.
9. Informar a los contribuyentes, al personal interno y a los *stakeholders* acerca de los avances logrados por medio de la implementación del plan estratégico.
10. Promover los valores y la ética al interior de la organización, a través de los buenos hábitos de conducta.
11. Buscar el apoyo de organismos de cooperación internacional y del sector privado para la generación de recursos para el distrito, fomentando la inversión. Esto le permitirá ser rentable y ayudará a que su imagen mejore.
12. Integrar el trabajo conjunto entre el sector público y privado, considerando la visión de largo plazo que desea lograr.
13. Utilizar el cuadro de mando integral para controlar el cumplimiento de los objetivos y para mantener alineadas las estrategias retenidas con la estrategia genérica.
14. Ajustar y actualizar el plan estratégico periódicamente, para adecuarlo al entorno cambiante y buscando garantizar su continuidad y éxito.

10.4 Futuro del Distrito de Pueblo Libre

A partir del presente plan estratégico, se tiene una visión de futuro de Pueblo Libre, alcanzable al año 2021, como el primer distrito de la capital, y uno de los más importantes en calidad de vida del Perú.

El distrito de Pueblo Libre será el principal eje turístico y de recreación de la capital del país, y, además, con un excelente nivel de desarrollo comercial y residencial. Este plan debería ser implementado con un buen líder a la cabeza, y con un fuerte posicionamiento que resalte las bondades de este distrito. De esta forma, la imagen de Pueblo Libre cambiará

rotundamente, no solo para los contribuyentes del distrito, sino también para los inversionistas y competidores.

Implementado el Plan Estratégico de Pueblo Libre, este será un distrito seguro, otorgará: (a) calidad de vida para su población, (b) seguridad para el inversionista, (c) crecimiento armonioso en infraestructura, y contará con (a) centros turísticos y culturales envidiables que incentivarán el turismo, (b) variedad de oferta gastronómica, (c) centros comerciales que aseguren la lealtad de la población hacia el distrito, y (d) modernos y altos edificios para el crecimiento inmobiliario moderno, todo ello en perfecta combinación con el manejo ambiental y la mantención de las áreas verdes y lugares de recreación, que hagan un lugar agradable y con calidad hacia sus pobladores y visitantes.



Misión “Satisfacer las necesidades básicas de seguridad, de pertenencia y autorrealización de sus habitantes, brindando infraestructura de servicios, tecnología, equidad social, ambiente seguro, turístico y ecológico, para mejorar el bienestar y la calidad de vida, y ser percibidos como una sociedad autosostenida, innovadora y eficiente de la ciudad de Lima.”	Visión “Lograr, en el año 2021, ser un modelo de distrito comercial, gastronómico, hotelero y turístico de Lima, basado en los cuatro pilares de la competitividad: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas, e infraestructura”.								Valores Calidad y excelencia. Pueblo Libre será un distrito que brinde calidad de vida a su población y visitantes. Respeto. Será guía para las acciones individuales y conjuntas de la población, no habrá discriminación, y se respetará la dignidad de la persona. Identidad. Se valorará las expresiones culturales que hacen de Pueblo Libre un distrito particular promoviendo el sentido de pertenencia. Liderazgo e iniciativa. Pueblo Libre será un distrito líder en (a) seguridad ciudadana, (b) turismo, (c) gastronomía, y (d) gestión ambiental. Equidad social y solidaridad. Se promoverá el bienestar entre sus habitantes de manera justa y equitativa. Innovación. Se utilizará la tecnología para mejorar la seguridad en el distrito y la calidad de vida de la población. Transparencia y honestidad. Generar confianza por medio de la transparencia. Vocación de servicio. Se manifestará en cada uno de los miembros de entidades públicas y privadas, así como en la población del distrito.	
	Interes de Pueblo Libre: Mejorar la actividad económica e inmobiliaria; atraer inversión privada nacional y extranjera; incrementar la competitividad de Pueblo Libre; fortalecimiento de capacidades institucionales.	Objetivos de Largo Plazo								Principios Cardinales: Influencia de terceras partes: El Gobierno Central y los distritos vecinos. Lazos pasados y presentes: Tendencia residencial, cultural, distritos vecinos. Contrabance de los intereses: Baja inversión y carencia de actividad industrial. La competitividad de Pueblo Libre: Capital Humano
	Estrategias (Ver Tabla 50)	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7		Políticas
	E1	X	X	X	X					P11, P12, P13
	E2	X	X	X	X	X	X			P21, P22
	E3	X	X	X	X		X			P31, P32
	E4	X	X	X	X	X	X			P41, P42
	E5		X	X	X	X		X		P51, P52, P53
	E6		X	X	X	X		X		P61, P62
	E7	X	X			X	X	X		P71, P72, P73
E8	X	X	X	X	X	X	X	P81, P82		
E9	X	X	X	X	X	X		P91, P92		
E10	X	X		X	X		X	P10 1, P10 2, P10 3		
Tablero de Control (Ver capítulo 8.2) Perspectiva Interna Perspectiva del Cliente	OCP 1.1: OCP 1.2: OCP 1.3: OCP 1.4: OCP 1.5: OCP 1.6:	OCP 2.1: OCP 2.2: OCP 2.3: OCP 2.4: OCP 2.5: OCP 2.6: OCP 2.7:	OCP 3.1: OCP 3.2: OCP 3.3: OCP 3.4: OCP 3.5:	OCP 4.1: OCP 4.2: OCP 4.3: OCP 4.4: OCP 4.5: OCP 4.6: OCP 4.7: OCP 4.8: OCP 4.9: OCP 4.10:	OCP 5.1: OCP 5.2: OCP 5.3: OCP 5.4: OCP 5.5: OCP 5.6: OCP 5.7: OCP 5.8: OCP 5.9:	OCP 6.1: OCP 6.2: OCP 6.3: OCP 6.4:	OCP 7.1: OCP 7.2: OCP 7.3: OCP 7.4:	Tablero de Control (Ver capítulo 8.2) Perspectiva Financiera Perspectiva de Organización		
Estructura Organizacional										

Figura 22. Plan Integral del Distrito de Pueblo Libre.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú [PROINVERSION]. (2012a). *Por qué invertir en el Perú. Ubicación geográfica*. Recuperado el 22 de junio de 2012, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú [PROINVERSION]. (2012b). *Por qué invertir en el Perú. Ventajas territoriales*. Recuperado el 22 de junio de 2012, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=59>
- Agüero, M. (2011). *De Mistura y la Construcción de un Clúster Gastronómico*. Recuperado el 12 de octubre de 2012, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/144625/de-mistura-y-la-construccion-de-un-cluster-gastronomico>
- Arellano Marketing. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Indicadores del mercado inmobiliario*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2012/nota-de-estudios-31-2012.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Indicadores económicos: I trimestre del 2012*. Recuperado el 31 de agosto de 2012, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012c). *Producto bruto interno desde 1950*.

- Recuperado el 23 de junio de 2012, de
<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012d). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014*. Recuperado el 31 de agosto de 2012, de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/junio/reporte-de-inflacion-junio-2012.pdf>
- Banco Mundial. (2012a). *Indicadores de ciencia y tecnología. Artículos en publicaciones científicas y técnicas*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012, de
<http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC/countries?display=default>
<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2012b). *Indicadores de ciencia y tecnología. Exportación de productos de alta tecnología*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012, de
<http://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.CD/countries?display=default>
- Banco Mundial. (2012c). *Indicadores de ciencia y tecnología. Gasto en investigación y desarrollo*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012, de
<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries?display=default>
- Biblioteca Nacional del Perú [BNP]. (2010). *Preguntas frecuentes. Índice de desarrollo humano (IDH)*. Recuperado el 27 de septiembre de 2012, de
<http://www.bnp.gob.pe/snb/data/11/cultural211.pdf>
- Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). (2010). *Lanzamiento de XV estudio. El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao*. Recuperado el 05 de septiembre de 2012, de <http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/1/2/5/125291.pdf>
- Choe, K. & Roberts, B. (2011). City competitiveness and cluster-based economic

- development. En K. Choe y B. Roberts (Ed.). *Competitive cities in the 21st century. Cluster-based local economic development* (pp. 15-21). Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2010). *Barómetro de la gestión municipal de los alcaldes provinciales y distritales de Lima y Callao*. Recuperado el 05 de septiembre de 2012, de <http://www.cpi.com.pe/descargas/BAR-ALCALDE-10A.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado el 12 de marzo de 2012, de <http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2012). *Perú: indicadores de ciencia y tecnología 1990-2011*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012, de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/areas-de-la-institucion/politicas-y-planes/indicadores/indic-de-cyt-peru.html>
- Decreto Legislativo N.º 1091. Promueve los servicios especializados en elaboración de estudios de preinversión y evaluación de proyectos de inversión pública y modifica la Ley N.º 27293. Congreso de la República del Perú (2008).
- Decreto Supremo N.º 027-2007-PCM. Define y establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. Presidencia del Consejo de Ministros (2007).
- Decreto Supremo N.º 102-2007-EF. Aprueba el nuevo Reglamento del SNIP. Congreso de la República del Perú (2007).
- Del Carpio, L., Mendo, A., & Torres, P. (2012, 31 de mayo). Ranking mundial de competitividad 2012. *Estrategia*, 26(5), 6-9.
- Doing Business. (2012). *Economy rankings*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.doingbusiness.org/rankings>

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

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México D. F., México: Pearson Educación.

Ilustre Municipalidad de Concón. (2005). *Comuna*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://www.concon.cl/>

Initiative for a Competitive Inner City. (2011). *The inner city's fastest-growing companies*. Recuperado de <http://www.icic.org/markets-and-opportunities/fast-growing-companies>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993). *Mapa de pobreza distrital*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0070/5-2.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Indicadores demográficos*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3642&name=po02&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Indicadores sociales*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=9187&name=d15_13&ext=jpg

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007d). *Información económica: sueldo nacional urbano*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007e). *La pobreza en el Perú en el año 2007*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de

http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010a). *Indicadores sociales*.

Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de

http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=9192&name=d15_18&ext=jpg

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010b). *Informe económico*.

Recuperado el 23 de junio de 2012, de

<http://www.inei.gob.pe/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0885/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Indicadores demográficos*.

Recuperado el 19 de junio de 2012, de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

Ley N.º 27293. Ley que Regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Congreso de la República del Perú (2000).

Ley N.º 27444. Ley de Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley N.º 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley N.º 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley N.º 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley N.º 27958. Ley que Modifica la Ley N.º 27245 de Prudencia y Transparencia Fiscal.

Congreso de la República del Perú (2003).

Ley N.º 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley N.º 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley N.º 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2004).

London Business School y Babson College. (2011). Perú, país más emprendedor del mundo.

Revista Panorama Industrial. Recuperado el 22 de junio de 2012, de

<http://noticias-industria.gaf.pe/2011/06/london-business-school-peru-el-pais-mas-emprendedor-del-mundo/>

MapasPerú.Com. (2012). *Guía de calles y lugares de interés*. Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <http://www.mapasperu.com/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018*. Recuperado el 28 de octubre de 2012, de

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20\(2\)%20\(4\).pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20(2)%20(4).pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012a). *Estadísticas: llegada de turistas internacionales*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012b). *Noticia N.º 143-2012*.

Recuperado el 28 de octubre de 2012, de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/prensa/noticia_143_2012.html

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la defensa nacional*.

Capítulo IX: recursos económicos para la defensa nacional. Recuperado el 22 de junio de 2012, de <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Peru2005.pdf>

- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2012). *Programas*. Recuperado el 31 de agosto de 2012, de <http://www.midis.gob.pe/index.php?lang=es>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *¿Qué es un acuerdo y convenio de promoción y protección de inversiones?* Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=341&Itemid=100909&lang=es
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2011). *Libro anual de reservas de hidrocarburos*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/libro%20de%20reservas.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2012). *Perú: un país minero lleno de oportunidades*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de <http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149&idCateg=159>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010). *Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2010-2021 (PLANAA)*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012, de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/planaaperu20102021.pdf>
- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL]. (2010). *Plan de Desarrollo Concertado de Pueblo Libre 2010-2021*. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de <http://muniplibre.gob.pe/archivos/pdf/libro-pueblo-libre.pdf>.
- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL]. (2012a). *Información de personal*. Recuperado el 07 de septiembre de 2012, de <http://www.muniplibre.gob.pe/relacion-de-funcionarios.php>
- Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL]. (2012b). *Información económica*. Recuperado el 06 de septiembre de 2012, de <http://www.muniplibre.gob.pe/informacion-economica2.php>

Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL]. (2012c). *Municipalidad-misión y visión*.

Recuperado el 15 de marzo de 2012, de

<http://www.muniplibre.gob.pe/mision-y-vision.php>

Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL]. (2012d). *Organización y funciones-organigrama*. Recuperado el 05 de septiembre de 2012, de

http://www.muniplibre.gob.pe/organigrama_ROF2011.php

Municipalidad Distrital de Pueblo Libre [MDPL]. (2012e). *Plan Operativo 2012*. Pueblo Libre. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de

http://muniplibre.gob.pe/archivos/transparencia/POI_2009.pdf

My Brighton and Hove. (2008). *Brighton*. Recuperado el 23 de junio de 2012, de

http://www.mybrightonandhove.org.uk/page_id__7860_path__0p1364p1445p.aspx

Plan Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el Perú [PLANCTIPERU]. (2012).

¿Cómo impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación en el Perú?. Recuperado el 22 de junio de 2012, de <http://www.planctiperu.com/>

Porter, M. (1994, May/June). The Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*.

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

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano [PNUD]. (2009). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2009*. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de

<http://www.pnud.org.pe/>.

Osacar, I. J. (2006, marzo). El equilibrio militar entre Perú y Chile. *Harrymagazine.com*.

Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de

<http://www.harrymagazine.com/200603/equilibrio.htm>

Ramos, P. (2005). *Gestión de medioambiente (1996-2005)*. Salamanca, España: Salamanca.

Riera, P., García, D., Kriströn, B., & Brännlund, R. (2005). *Manual de economía ambiental y de los recursos naturales*. Madrid, España: Thomson.

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). *Estadísticas de comercio exterior*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/index.html>
- Terrones, M. & Nagamine, J. (1993). *Reorientación de la política monetaria en el Perú: avances y problemas*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.grade.org.pe/download/pubs/npd/npd11-1.pdf>
- Valderrama, M. (2010). *El boom de la cocina peruana*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de <http://www.apega.pe/2010/06/el-boom-de-la-cocina-peruana/>
- Varela, R. (2008). Espíritu empresarial. *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (p. 45). Bogotá, D. C., Colombia: Pearson.
- World Economic Forum. (2012). *Informe global sobre competitividad 2011-2012*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University. (2010). *Ciesin*. Recuperado el 04 de septiembre de 2011, de http://www.ciesin.columbia.edu/repository/epi/data/2010EPI_summary.pdf