

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



**Planeamiento Estratégico del Distrito de Cayma**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Juan Antonio Cori Mamani**

**Rosario Yolanda Quispe Parizaca**

**Aura Sofía Ruiz Martínez**

**Carlos Emilio Tafur Santillán**

**Dino Yancachajlla Tito**

**Asesora: Gloria Zambrano Aranda**

**Surco, febrero de 2018**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro agradecimiento a la profesora Gloria Zambrano Aranda, nuestro asesor, por su apoyo para desarrollar esta investigación y a todos los profesores de CENTRUM católica que durante nuestros estudios de maestría nos han transmitido sus experiencias y enseñanzas, y al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cayma, Señor Harberth Raúl Zúñiga Herrera, quien en todo momento nos brindó su apoyo para elaborar este PEA.

## **Dedicatorias**

A mi familia y a mis padres que son el motor y motivo de mi vida, gracias a ellos soy cada día un mejor hombre y un mejor profesional.

A mi padre, por ser la inspiración de mi vida profesional y laboral, y a mi madre, por su gran apoyo incondicional siempre, y a mi amigo Samuel Pérez quien fue el responsable de que yo desarrollaré una amistad con Dios.

A Carlos, mi esposo, y a mis hijos Emilio, Francisco y Lucas, quienes fueron mi motivación para concluir la meta de titularme de MBA.

A mi esposa Sofía, mi aliada en este gran reto y mis hijos Emilio, Francisco y Lucas los motores que impulsan mi vida.

A mi esposa Patricia, mi hija Bibiana y a mis padres Bibiana y Adolfo quienes me apoyaron en todo momento para lograr mi meta de titularme de MBA.

Juan Cori

Rosario Quispe

Sofía Ruiz

Carlos Tafur

Dino Yancachajlla

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico del distrito de Cayma ha sido realizado en base a la metodología del Modelo Secuencial propuesto por D'Alessio (2015). Se recabó información de la situación actual del distrito, haciendo un profundo análisis interno para identificar los principales sectores económicos y sus potencialidades. Es así que se encontró que Cayma es importante para la región Arequipa principalmente por su desarrollo inmobiliario y comercial. Posee atributos para convertirse en un importante clúster comercial, incorporando servicios financieros y de logística, al ser sede de dos grandes centros comerciales y otra serie de tiendas y oficinas bancarias. Esto también sirve de apoyo para el desarrollo del sector construcción, lo que debe ir acompañado de servicios básicos, de salud y educación. Pero se requiere de un esfuerzo conjunto, entre sector público y privado, para frenar la inmigración desordenada que se está estableciendo en asentamientos humanos. Los objetivos propuestos en este plan estratégico están enfocados al desarrollo inmobiliario, del comercio y también del turismo, aprovechando los visitantes que la región Arequipa ofrece, con miras a mejorar la calidad de vida de todos los pobladores, incrementando sus ingresos y el acceso a los servicios básicos. Para ello se debe mejorar la infraestructura vial y formalizar totalmente el servicio de transporte público; al mismo tiempo que se desarrolla infraestructura turística, compuesta principalmente por hoteles y restaurantes. El rol de la municipalidad distrital es impulsar el desarrollo, mediante la agilización de los trámites, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación.

## **Abstract**

The strategic plan designed for the district of Cayma has been made based on the methodology of the Sequential Model proposed by D'Alessio (2015). Information was collected on the current situation of the district, making a deep internal analysis to identify the main economic sectors and their potentialities. This is how it was found that Cayma is important for the Arequipa region due to its real estate and commercial development, mainly. It has attributes to become an important commercial cluster, incorporating financial and logistics services, being the headquarters of two large shopping centers and another series of stores and banking offices. This also supports the development of the construction sector, which must be accompanied by basic services, health and education. But it requires a joint effort, between public and private sector, to stop the disorderly immigration that is being established in human settlements.

The long term goals included in this strategic plan are focused on real estate development, trade and also tourism, taking advantage of the visitors that the Arequipa region offers. For this, the road infrastructure must be improved and the public transport service must be completely formalized; At the same time tourist infrastructure is developed, composed mainly of hotels and restaurants. The role of the district municipality is to promote the development, through the streamlining of procedures, through the use of ICTs.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Distrito de Cayma .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Visión.....	13
2.3. Misión .....	14
2.4. Valores .....	14
2.5. Código de Ética .....	15
2.6. Conclusiones .....	15
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>16</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	16
3.1.2. Potencial nacional .....	20
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Cayma .....	32
3.2. Análisis Competitivo del País .....	33
3.2.1. Condiciones de los factores .....	34
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	35
3.2.3. Sectores afines y auxiliares.....	36
3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.....	36

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Cayma .....	38
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	38
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	40
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).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5. El Distrito de Cayma y sus Competidores .....	49
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	51
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	51
3.6. El Distrito de Cayma y sus Referentes .....	51
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	53
3.8. Conclusiones .....	54
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>56</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	56
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	62
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	67
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	72
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	76
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	82

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	85
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo V: Intereses del Distrito de Cayma y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>92</b>
5.1. Intereses del Distrito de Cayma.....	92
5.2. Potencial del Distrito de Cayma .....	93
5.3. Principios Cardinales del Distrito de Cayma .....	96
5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Cayma (MIO).....	98
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	99
5.6. Conclusiones .....	101
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>104</b>
6.1. Matriz FODA .....	104
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	107
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	109
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE) .....	111
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	113
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	114
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	114
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	117
6.9 . Matriz de Ética (ME).....	117
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	117
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	120
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	123
6.13. Conclusiones .....	124
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>125</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	125
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	134
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	135
7.4. Estructura del Distrito de Cayma.....	135
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	140
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	141
7.7. Gestión del Cambio .....	142
7.8. Conclusiones .....	143
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>145</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	145
8.1.1. Aprendizaje interno .....	145
8.1.2. Procesos .....	145
8.1.3. Clientes .....	145
8.1.4. Financiera.....	146
8.2. Tablero de Control Balanceado .....	146
8.3. Conclusiones .....	146
<b>Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Cayma .....</b>	<b>150</b>
9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Cayma.....	150
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Cayma .....	152
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Cayma..	153
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	154
9.5. Conclusiones .....	155
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>156</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) del Distrito de Cayma .....	156
10.2. Conclusiones Finales .....	156

10.3. Recomendaciones Finales .....	157
10.4. Futuro del Distrito de Cayma .....	160
<b>Referencias .....</b>	<b>162</b>
<b>Apéndice A: Entrevista al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cayma.....</b>	<b>170</b>
<b>Apéndice B: Entrevista al Subgerente de Mall Plaza Perú .....</b>	<b>186</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Superficie del Distrito de Cayma en Relación a la Provincia, Departamento y País</i> .....	3
Tabla 2. <i>Las Siete Zonas del Distrito de Cayma</i> .....	4
Tabla 3. <i>Población del País, Región y Distrito, al 2007</i> .....	6
Tabla 4. <i>Densidad Poblacional del Distrito de Cayma, Año 2015</i> .....	7
Tabla 5. <i>Delitos Reportados en el Departamento de Arequipa, 2016</i> .....	8
Tabla 6. <i>Índice de Desarrollo Humano, Año 2012</i> .....	9
Tabla 7. <i>Valor Agregado Bruto del Departamento de Arequipa, Año 2015 en Miles de Soles</i> .....	10
Tabla 8. <i>Análisis de la Visión Actual del Distrito de Cayma</i> .....	13
Tabla 9. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	19
Tabla 10. <i>Población Total, 1940, 1961, 1972, 1981, 2005 y 2007</i> .....	20
Tabla 11. <i>Proyectos de Inversión Privada en Perú, 2017-2018 en Millones de US\$</i> .....	23
Tabla 12. <i>Variables de la Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas</i> .....	37
Tabla 13. <i>Balanza de Pagos, en Millones de US\$</i> .....	41
Tabla 14. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Distrito de Cayma</i> .....	49
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Cayma (MPC)</i> .....	53
Tabla 16. <i>Matriz Perfil Referencial del Distrito de Cayma (MPR)</i> .....	54
Tabla 17. <i>Canon Minero del Distrito de Cayma, de la Provincia de Arequipa y del Perú, en Soles</i> .....	72
Tabla 18. <i>Transferencias del Gobierno Central a la Municipalidad Distrital de Cayma, en Soles</i> .....	73
Tabla 19. <i>Transferencias del Gobierno Central a la Provincia de Arequipa y al Distrito de Cayma, Año 2016 en Soles</i> .....	74

Tabla 20. <i>Cuadro Comparativo de Ingresos 2016 de la Municipalidad Distrital de Cayma, la Región y Otras Municipalidades Distritales, en Soles</i> .....	75
Tabla 21. <i>Población del Distrito de Cayma con DNI, por Grupos de Edad y Sexo al 2011.</i>	76
Tabla 22. <i>Grupos Poblacionales por Edad en el Distrito de Cayma, 2015</i> .....	77
Tabla 23. <i>Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito de Cayma, 2011</i> .....	78
Tabla 24. <i>Ejecución de Gasto de Personal de la Municipalidad Distrital de Cayma, en Soles</i> .....	80
Tabla 25. <i>Principales Convenios del Distrito de Cayma</i> .....	86
Tabla 26. <i>Principales Convenios para Implementar la Plataforma de Servicios en La Tomilla</i> .....	87
Tabla 27. <i>Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Distrito de Cayma</i> .....	90
Tabla 28. <i>Matriz del Intereses del Distrito de Cayma</i> .....	99
Tabla 29. <i>Análisis de la Visión, los Intereses Organizacionales y los OLP</i> .....	103
Tabla 30. <i>Matriz FODA del Distrito de Cayma</i> .....	105
Tabla 31. <i>Matriz PEYEA del Distrito de Cayma</i> .....	108
Tabla 32. <i>Matriz de Decisión Estratégica (DE) del Distrito de Cayma</i> .....	115
Tabla 33. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Cayma</i> .....	116
Tabla 34. <i>Matriz de Rumelt (MR) del Distrito de Cayma</i> .....	118
Tabla 35. <i>Matriz de Ética (ME) del Distrito de Cayma</i> .....	119
Tabla 36. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia (ERC) del Distrito de Cayma</i> .....	120
Tabla 37. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de Cayma</i> .....	122
Tabla 38. <i>Matriz de Posibilidad de Competidores del Distrito de Cayma</i> .....	123
Tabla 39. <i>Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Cayma</i> .....	136
Tabla 40. <i>Políticas por Estrategia del Distrito de Cayma</i> .....	138
Tabla 41. <i>Tablero de Control Balanceado del Distrito de Cayma</i> .....	148

Tabla 42. *Plan Estratégico Integral del Distrito de Cayma*..... 159



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de Arequipa metropolitana y rural.....	2
<i>Figura 2.</i> Ubicación geográfica del distrito de Cayma, en la provincia de Arequipa.....	2
<i>Figura 3.</i> Las siete zonas del distrito de Cayma.....	5
<i>Figura 4.</i> Crecimiento anual del producto bruto interno (PBI) del Perú, 2015 a 2018, en porcentaje.....	23
<i>Figura 5.</i> Crecimiento anual del producto bruto interno (PBI) en América Latina, en porcentaje.....	24
<i>Figura 6.</i> Competitividad del Perú, análisis por pilares 2017-2018.....	34
<i>Figura 7.</i> Saldo de créditos al sector privado, en millones de soles.....	36
<i>Figura 8.</i> Saldo neto de reservas internacionales netas, en millones de US\$.....	41
<i>Figura 9.</i> Gasto en investigación y desarrollo en centros de investigación en Perú, 2014 y 2015.....	45
<i>Figura 10.</i> Gasto en investigación y desarrollo por área, 2014 y 2015.....	45
<i>Figura 11.</i> Cantidad de investigadores por cada 1,000 personas de la PEA, año 2015.....	46
<i>Figura 12.</i> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Cayma.....	60
<i>Figura 13.</i> Zonas de cultivo del distrito de Cayma.....	64
<i>Figura 14.</i> Área comercial del distrito de Cayma.....	65
<i>Figura 15.</i> Zonas del distrito de Cayma.....	67
<i>Figura 16.</i> Accesos viales hacia Cayma Tradicional y la Nueva Cayma.....	69
<i>Figura 17.</i> Plano de vías del distrito de Cayma.....	70
<i>Figura 18.</i> Matriz PEYEA del Distrito de Cayma.....	108
<i>Figura 19.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) del distrito de Cayma.....	110
<i>Figura 20.</i> Matriz Interna Externa del distrito de Cayma.....	112
<i>Figura 21.</i> Matriz Gran Estrategia (GE) del distrito de Cayma.....	114

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

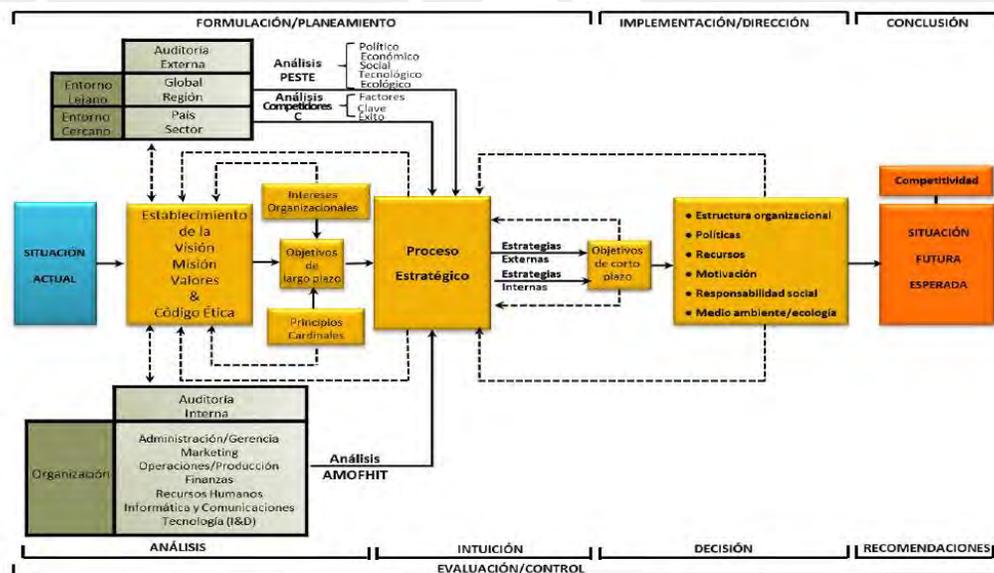


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

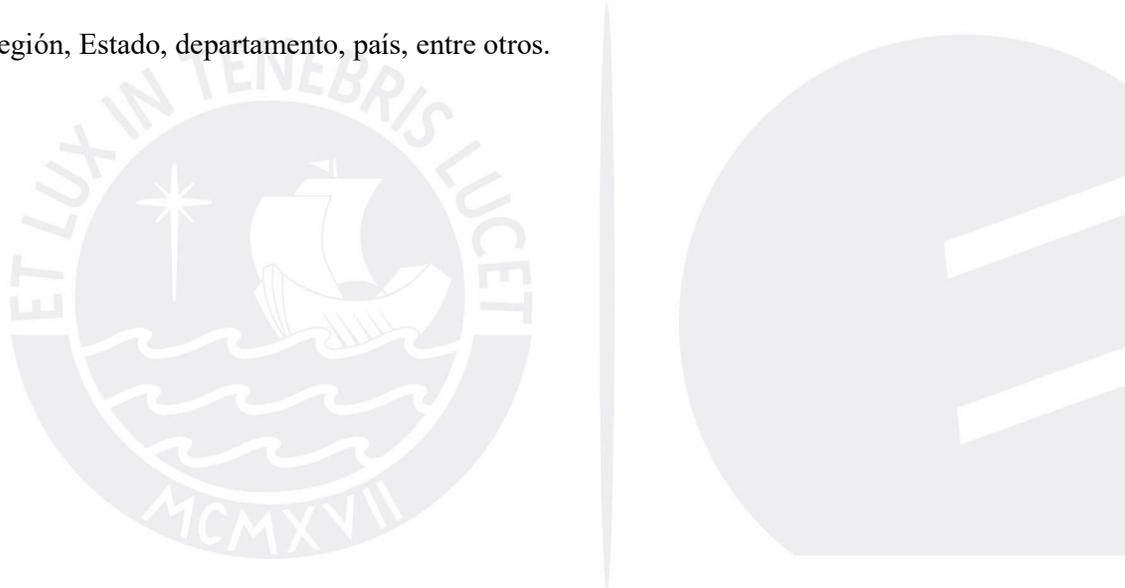
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General del Distrito de Cayma

### 1.1. Situación General

El distrito de Cayma se creó el 12 de noviembre de 1823 junto con la Primera Constitución Política del Perú, luego, el 8 de noviembre de 1963, mediante la Ley N° 14698 el distrito de Cayma se elevó a la categoría de villa. Según la historia, ante la resistencia de los indígenas, los españoles encargaron traer varias imágenes de santos desde España para reforzar la fe en el Virreinato del Perú, cuando la imagen de la Virgen de la Candelaria estaba pasando por Arequipa con rumbo a Cusco de un momento a otro, se tornó muy pesada y los indios tuvieron que bajarla, escuchándose una voz en quechua de adentro que decía “caimán” que significa “aquí no más” en castellano. Es desde esa época que el distrito toma el nombre de Cayma (Municipalidad Distrital de Cayma, 2015).

El distrito de Cayma forma parte de uno de los 29 distritos de la provincia de Arequipa, 16 metropolitanos y 13 rurales, ubicándose en el centro del departamento, como se muestra en la Figura 1. Cayma está localizado en la zona norte y central de la provincia de Arequipa. Delimita por el norte con el distrito de Yura, por el sur con Yanahuara, por el este con Yanahuara, Alto Selva Alegre y San Juan de Tarucani, y por el oeste con Cerro Colorado y Yura. Está a 16° 24' 17" latitud sur, 71° 32' 09" longitud oeste y una altitud promedio de 2,403 msnm (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016).

Cayma posee un área urbana aproximada de 10.68 km<sup>2</sup>, solo el 6% del total de su extensión. La topografía está caracterizada por ser accidentada con laderas pendiente y quebradas profundas que corren en forma paralela al río Chili franqueado por el volcán Chachani (ver Figura 2). La zona urbana se ubica encima de un plano inclinado de pendiente media de 4.6% de norte a sur pasando por numerosas torrenteras. El distrito de Cayma ocupa una superficie de 246.31 km<sup>2</sup>, que constituye el 2.54% de la superficie de la provincia de

Arequipa, así como el 0.39% de la superficie del departamento de Arequipa o 0.02% del total del Perú (ver Tabla 1).

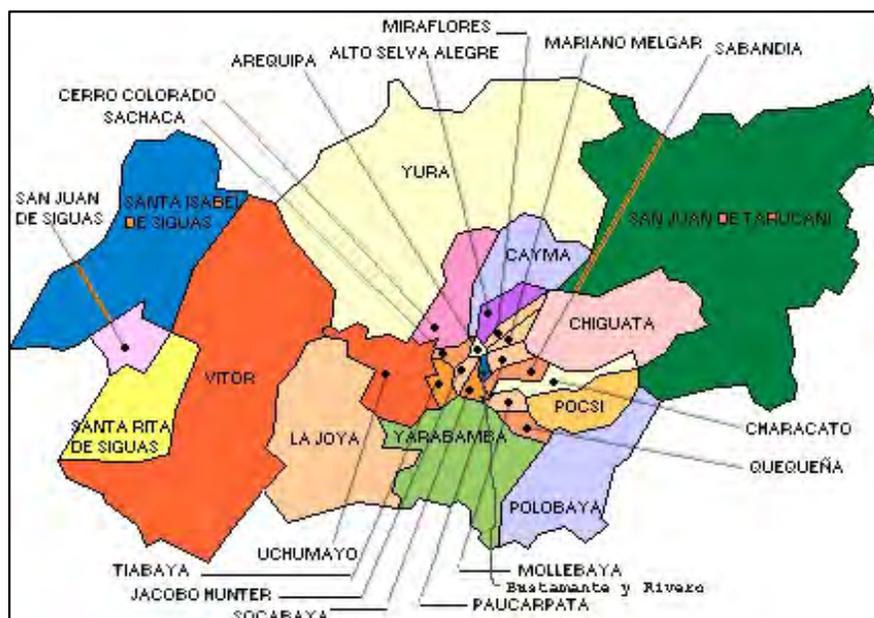


Figura 1. Mapa de Arequipa metropolitana y rural. Tomado de “Mapa distritos de Arequipa”, por Cultura Misceláneas Imágenes Dibujos, 2011 (<http://fotosdeculturas.blogspot.pe/2011/10/mapa-politico-de-arequipa.html>).

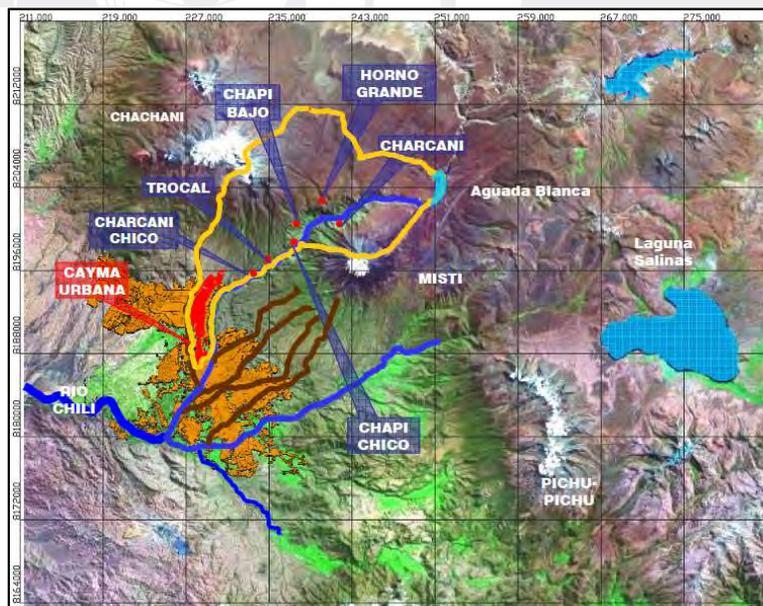


Figura 2. Ubicación geográfica del distrito de Cayma, en la provincia de Arequipa. Tomado de *Plan urbano distrital de Cayma 2006-2015* (p. 8), por la Municipalidad Distrital de la Villa de Cayma, 2006, Cayma, Perú: Autor.

Tabla 1

*Superficie del Distrito de Cayma en Relación a la Provincia, Departamento y País*

Distrito/Departamento	Superficie (km <sup>2</sup> )	Cayma y distrito en relación a:		
		País %	Departamento %	Provincia %
Arequipa	2.80	0.00	0.00	0.03
Alto Selva Alegre	6.98	0.00	0.01	0.07
Cayma	246.31	0.02	0.39	2.36
Cerro Colorado	174.90	0.01	0.28	1.68
Characato	86.00	0.01	0.14	0.82
Chiguata	460.81	0.04	0.73	4.42
Jacobo Hunter	20.37	0.00	0.03	0.20
José Luis Bustamante y Rivero	10.83	0.00	0.02	0.10
La Joya	670.22	0.05	1.06	6.43
Mariano Melgar	29.83	0.00	0.05	0.29
Miraflores	28.68	0.00	0.05	0.27
Mollebaya	26.70	0.00	0.04	0.26
Paucarpata	31.07	0.00	0.05	0.30
Pocsi	172.48	0.01	0.27	1.65
Polobaya	441.61	0.03	0.70	4.23
Quequeña	34.93	0.00	0.06	0.33
Sabandia	36.63	0.00	0.06	0.35
Sachaca	26.63	0.00	0.04	0.26
San Juan de Siguan	121.99	0.01	0.19	1.17
San Juan de Tarucani	2,264.59	0.18	3.57	21.71
Santa Isabel de Siguan	907.40	0.07	1.43	8.70
Santa Rita de Siguan	370.16	0.03	0.58	3.55
Socabaya	18.64	0.00	0.03	0.18
Tiabaya	31.62	0.00	0.05	0.30
Uchumayo	227.14	0.02	0.36	2.18
Vitor	1,543.50	0.12	2.44	14.80
Yanahuara	2.20	0.00	0.00	0.02
Yarabamba	492.20	0.04	0.78	4.72
Yura	1,942.90	0.15	3.07	18.63
Arequipa/Provincia	10,430.39			100.00
Arequipa/Departamento	63,345.39		100.00	
Perú	1'285,215.60	100.00		

*Nota.* Adaptado del *Plan de desarrollo local concertado de Arequipa 2016-2021* (p. 138), por la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016, Arequipa, Perú: Autor.

El distrito de Cayma cuenta con distintas urbanizaciones, pueblos tradicionales, pueblos jóvenes y asentamientos humanos, que año tras año se han ido formando de acuerdo al crecimiento de la provincia de Arequipa. En el distrito existen tres zonas bien marcadas y diferenciadas por las características que presentan y que han sido denominadas por la

Municipalidad de Cayma como zona baja, zona media y zona alta. La parte alta del distrito está conformada por asentamientos humanos y pueblos jóvenes, de los cuales muchos surgieron producto de invasiones de zonas de propiedad del Gobierno Regional de Arequipa y de zonas destinadas a áreas verdes (Municipalidad Distrital de Cayma, 2006; Municipalidad Distrital de Cayma, 2012). Para el alcalde distrital, este crecimiento desorganizado está relacionado con las mafias de traficantes de tierras (ver Apéndice A).

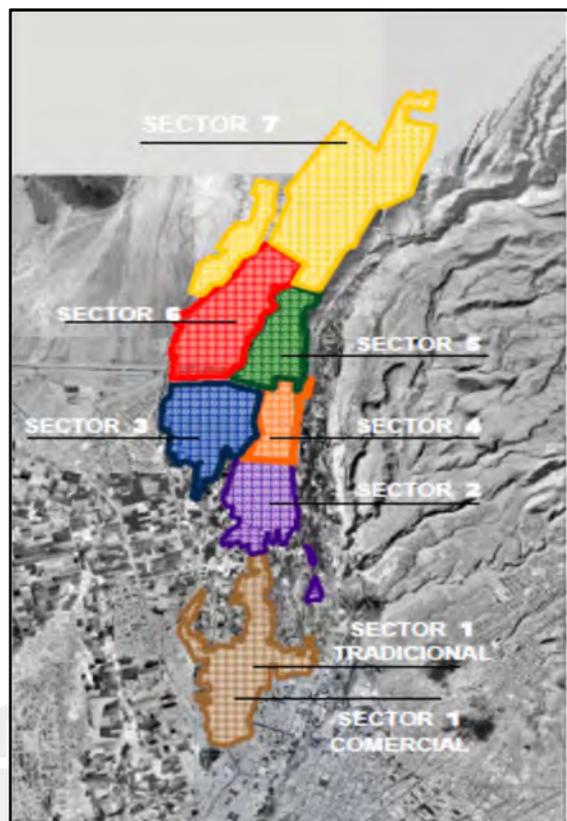
La parte media está conformada por pueblos tradicionales y urbanizaciones residenciales y la parte baja que es eminentemente residencial y comercial, estando integrada por urbanizaciones y avenidas comerciales que crecieron de manera heterogénea. En la Tabla 2 se observan las zonas en las cuales se ha dividido el distrito de Cayma para efectos de planificación y administración, las cuales se muestran de forma gráfica en la Figura 3 (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012).

Tabla 2

*Las Siete Zonas del Distrito de Cayma*

Zona	Urbanización/Asentamiento Humano/Pueblo Joven/Pueblo Tradicional
1	Señor de la Caña, Zona residencial, El Rosario, San Jacinto, Los Delfines, La Chacrita, Urb. La Marina, Girasoles, Puerta del Sol y El Carmen.
2	Acequia Alta, La Tomilla, Tronchadero y Carmen Alto, Santuario de Charcani, Chapi Chico, Villa Mirador, Buen Amanecer y Francisco Bolognesi
3	Buenos Aires, Casimiro Cuadros 2 y Santa Fe, Andrés Avelino Cáceres, Casimiro Cuadros 1, Villa Continental, Ramiro Prialé, Manuel Odría, Juan Pablo II, José Carlos Mariátegui, San pedro y Cesar Vallejo, Las Malvinas, Virgen de la Candelaria y UPIS Deán Valdivia.
4	Juan Velasco, Chachani, UPIS Deán Valdivia, Monteverde y avenida Aviación (Francisco Bolognesi)
5	Sol de Oro, San Miguel, 20 de enero, 19 de enero, Señor de Huanca, 28 de Julio, Juan Manuel Guillén, Estrella 1 y 2, Santa Rosa, Mariano Melgar y Deán Valdivia.
6	Virgen de Chapi, San Martin de Porras, José Olaya A y B, Víctor Raúl Haya de la Torre, 20 de febrero, Micaela Bastidas, María Parado de Bellido, Trabajadores del Colca, José Abelardo Quiñonez, Rafael Belaunde y Señor de los Milagros.
7	Los Pioneros, Mujeres con Esperanza, El Pastoral y Embajada de Japón A y B, Sol de los Andes, El Triunfo, 11 de Mayo, Pedro Paulet, 30 de marzo, Microempresarios Señor de los Milagros y 1° de junio A y B.

*Nota.* Tomado de *Plan de desarrollo concertado del distrito de Cayma al 2021* (p. 21), por la Municipalidad Distrital de Cayma, 2012 ([http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=48:planeamiento-y-organizacion](http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=48:planeamiento-y-organizacion))



*Figura 3. Las siete zonas del distrito de Cayma. Tomado de Plan urbano distrital de Cayma 2006-2015, por la Municipalidad Distrital de la Villa de Cayma, 2006, Cayma, Perú: Autor.*

En cuanto al clima del distrito de Cayma, este muestra dos características marcadas, uno en la parte baja del distrito (2500 a 3500 m.s.n.m.), donde es árido y seco con intervalos de temperatura entre los 0° y 30°C, con heladas que se dan entre 60 y 90 veces al año. La otra zona es la parte alta, por sobre los 4,000 m.s.n.m. donde el clima posee condiciones extremas a consecuencia de su altitud, se presenta como un sector frío por alta temperatura durante el día con mucha incidencia solar y muy bajas en las noches; las heladas son más frecuentes y se presentan hasta 250 veces al año.

Para el año 2015, la población del Perú ascendía a 31'151,643 de los cuales 4.13% vivían en el departamento de Arequipa, lo que equivale a 1'287,205 personas (ver Tabla 3). Específicamente, en la provincia de Arequipa había a 969,284 habitantes y en el distrito de Cayma se concentraban 91.802 personas. Se aprecia que la población de la provincia de

Arequipa representaba el 75.3% de la población del departamento, siendo el distrito de Cerro Colorado el que más habitantes tiene, llegando al 15.29%. Cayma es el tercer distrito dentro de la provincia de Arequipa con más habitantes, con el 9.47%, siendo también 7.13% del departamento y 0.29% del país.

Tabla 3

*Población del País, Región y Distrito, al 2007*

Distrito	Población (habitantes)	Cayma en relación a:		
		País %	Departamento %	Provincia %
Arequipa	54,095	0.17	4.20	5.58
Alto Selva Alegre	82,412	0.26	6.40	8.50
Cayma	91,802	0.29	7.13	9.47
Cerro Colorado	148,164	0.48	11.51	15.29
Characato	9,288	0.03	0.72	0.96
Chiguata	2,940	0.01	0.23	0.30
Jacobo Hunter	48,326	0.16	3.75	4.99
José Luis Bustamante y Rivero	76,711	0.25	5.96	7.91
La Joya	30,233	0.10	2.35	3.12
Mariano Melgar	52,667	0.17	4.09	5.43
Miraflores	48,677	0.16	3.78	5.02
Mollebaya	1,868	0.01	0.15	0.19
Paucarpata	124,755	0.40	9.69	12.87
Pocsi	547	0.00	0.04	0.06
Polobaya	1,477	0.00	0.11	0.15
Quequeña	1,376	0.00	0.11	0.14
Sabandía	4,136	0.01	0.32	0.43
Sachaca	19,581	0.06	1.52	2.02
San Juan de Siguan	1,535	0.00	0.12	0.16
San Juan de Tarucani	2,179	0.01	0.17	0.22
Santa Isabel de Siguan	1,264	0.00	0.10	0.13
Santa Rita de Siguan	5,592	0.02	0.43	0.58
Socabaya	78,135	0.25	6.07	8.06
Tiabaya	14,768	0.05	1.15	1.52
Uchumayo	12,436	0.04	0.97	1.28
Vitor	2,345	0.01	0.18	0.24
Yanahuara	25,483	0.08	1.98	2.63
Yarabamba	1,125	0.00	0.09	0.12%
Yura	25,367	0.08	1.97	2.62
Provincia de Arequipa	969,284	3.11	75.30	100.00
Departamento de Arequipa	1,287,205	4.13	100.00	
Perú	31,151,643	100.00		

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas: Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Con respecto a la densidad poblacional, la media del distrito de Cayma es de 372.71 habitantes por kilómetro cuadrado (ver Tabla 4). Sin embargo, la población está sectorizada en el 6% del territorio del distrito, generando una distribución sin equidad. Por lo tanto, en la práctica, el nivel de densidad se eleva a 5,062 hab/km<sup>2</sup>. Haciendo un comparativo con los distritos de Surquillo (25,804 hab/km<sup>2</sup>) y Breña (25,438 hab/km<sup>2</sup>) en Lima, distritos que concentran la mayor densidad en el Perú, comparados con los niveles de Cayma son relativamente bajos. El 99.9 % de la población de Cayma es urbana y el 0.1 % rural (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012)

Tabla 4

*Densidad Poblacional del Distrito de Cayma, Año 2015*

Ámbito	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Población (habitantes)	Densidad (hab/Km <sup>2</sup> )
Perú	1,285,215.60	31,151,643	24.24
Departamento de Arequipa	63,345.39	1,287,205	20.32
Provincia de Arequipa	9,689.06	969,284	100.04
Cayma	246.31	91,802	372.71

*Nota.* Adaptado del *Plan de desarrollo local concertado de Arequipa 2016-2021* (p. 138), por la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016, Arequipa, Perú: Autor; y de *Estadísticas: Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Según el *Plan regional de seguridad ciudadana de Arequipa 2017*, publicado por el Gobierno Regional de Arequipa (2017), existen múltiples indicadores para medir la situación de inseguridad, violencia y el delito en un determinado territorio. Los más importantes son los homicidios, la victimización, la percepción de inseguridad, la confianza en las instituciones y la situación del sistema penitenciario. En el ámbito de seguridad ciudadana existen problemas que afectan a la comunidad. En la Tabla 5 se presentan los delitos más reportados en la región Arequipa durante el año 2016, siendo el delito contra el patrimonio el más frecuente, con 10,547 casos. Le siguen los delitos contra la seguridad pública, con 2,434 casos y en tercer lugar, están los delitos contra la vida, el cuerpo y la salud, reportados en 1,730 ocasiones. De acuerdo con el Subgerente de Mall Plaza Perú, la inseguridad es uno de

los principales problemas que tiene el distrito de Cayma, junto con la falta de infraestructura, y corresponde a la municipalidad mejorar la situación para continuar atrayendo inversión (ver Apéndice B).

Tabla 5

*Delitos Reportados en el Departamento de Arequipa, 2016*

Delitos	Cantidad
Contra la tranquilidad pública	6
Contra la humanidad	9
Contra el orden económico	12
Delitos Tributarios	44
Contra el orden financiero	49
Contra la familia	66
Otros delitos	239
Contra la fe pública	311
Contra la administración pública	399
Contra la libertad	818
Contra la vida, el cuerpo y la salud	1.730
Contra la seguridad pública	2.434
Contra el patrimonio	10.547
Total	16.664

*Nota.* Adaptado de *Plan regional de seguridad ciudadana 2017* (p. 19), por el Gobierno Regional de Arequipa, 2017 ([http://www.regionarequipa.gob.pe/coresec#collapse\\_4](http://www.regionarequipa.gob.pe/coresec#collapse_4)).

En la región Arequipa, 28.8% de la población con 15 años o más ha sido víctima de un hecho delictivo, durante el período que comprende de mayo a octubre 2017. Sin embargo, este departamento es el segundo con mayor percepción de inseguridad en el país, alcanzando el 92% (INEI, 2017b). Esta situación hace que prospere la idea del temor en los ciudadanos.

Lo cual genera el crecimiento de los índices delictivos y de inseguridad y los sistemas de autoprotección domiciliaria, vecinal, empresarial y personal. Es de destacar la influencia de los medios de comunicación en este aspecto, algunos reportajes periodísticos hacen que aumente la sensación de inseguridad en los vecinos

El distrito de Cayma persigue un desarrollo sostenible, integrando el aspecto económico con el social y el ambiental. El centro del desarrollo son las personas, por lo que se busca el incremento en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) (Municipalidad Distrital de

Cayma, 2012). En la Tabla 6 se aprecia que el IDH del distrito de Cayma era 0.5980 para el año 2012, ubicándose en el puesto 70 entre los 1,874 distritos que hay en el Perú, con una puntuación mayor al promedio nacional y superior al departamento de Arequipa; lo cual es favorable.

Tabla 6

*Índice de Desarrollo Humano, Año 2012*

	IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (pobloc. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	ranking	Años	ranking	%	ranking	Años	ranking	S/ mes	ranking
Perú	0.5058		74.31		67.87		9.00		696.9	
Departamento de Arequipa	0.5781	3	75.97	6	88.27	1	10.04	3	818.4	4
Provincia de Arequipa	0.6044	7	75.94	46	85.95	1	11.52	1	871.0	10
Distrito de Arequipa	0.7319	16	76.29	481	89.65	29	13.71	6	1339.0	20
Distrito de Cayma	0.5980	70	75.75	567	85.55	68	11.41	39	854.4	112
Distrito de Cerro Colorado	0.5660	109	75.06	668	81.33	118	11.05	59	771.2	165

*Nota.* Adaptado de *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012*, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013 ([www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh\\_peru.xlsx](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx))

La economía del departamento de Arequipa depende en gran medida de la actividad minera, como se aprecia en la Tabla 7, al representar el 23.7% del total. En segundo lugar aparecen los otros servicios, con 18.6% de la economía y 14.2% es aportado por la manufactura. En general, la economía de la región creció 4.2% anualmente entre los años 2008 y 2015. La estructura económica del distrito de Cayma es distinta de la regional, porque la población económicamente activa (PEA) se concentra en el sector comercio con 20.6%, mientras que en segundo lugar se encuentra la manufactura con 8.8% y en tercero la construcción con 8.7% (ver Figura 4). Actividades como el turismo o la intermediación

financiera, mencionados por el alcalde distrital durante una entrevista (ver Apéndice A), apenas emplean al 5.3% y 1.0% de la PEA, respectivamente.

Tabla 7

*Valor Agregado Bruto del Departamento de Arequipa, Año 2015 en Miles de Soles*

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual 2008-2015 (%)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,562,166	6.6	2.4
Pesca y acuicultura	52,298	0.2	(14.1)
Extracción de petróleo, gas y minerales	5,616,387	23.7	2.7
Manufactura	3,359,397	14.2	0.2
Electricidad, gas y agua	232,920	1.0	1.0
Construcción	1,981,870	8.4	11.9
Comercio	2,848,470	12.0	6.5
Transporte, almacén y correo	1,333,199	5.6	4.9
Alojamiento y restaurantes	562,941	2.4	6.4
Telecomunicaciones	881,771	3.7	11.2
Administración pública y defensa	821,444	3.5	8.2
Otros servicios	4,402,850	18.6	5.4
Valor Agregado Bruto	23,655,713	100.0	4.2

Nota. Tomado de *Caracterización del departamento de Arequipa* (p. 3), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>)

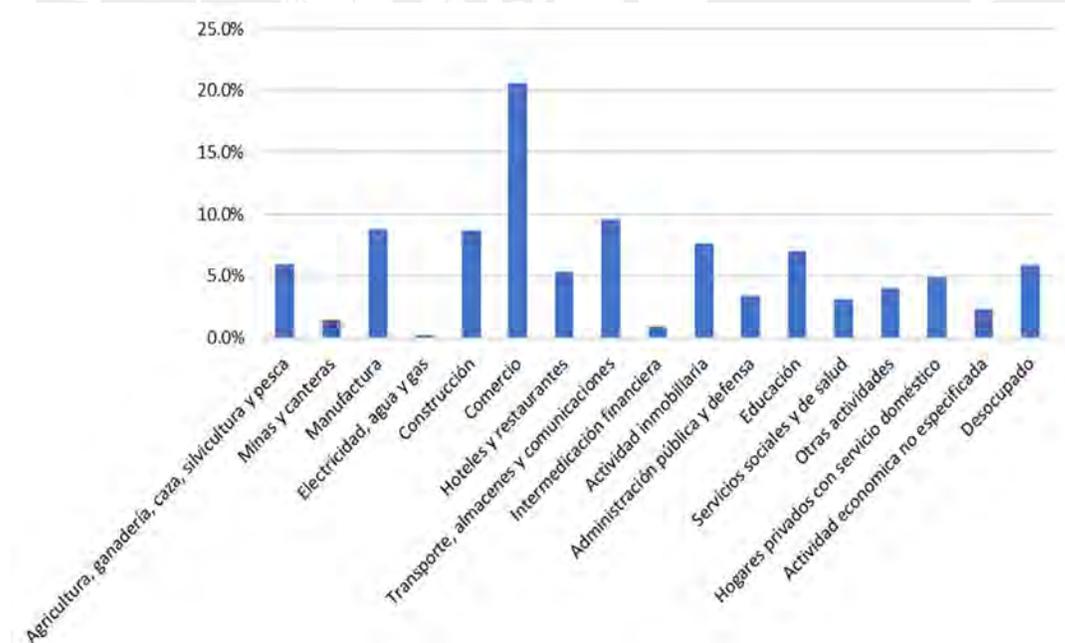


Figura 4. Distribución de la población económicamente activa (PEA) por sector, en porcentaje al año 2007. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

## 1.2. Conclusiones

El distrito de Cayma depende económicamente del comercio, la construcción y la manufactura. Estando ubicado muy cerca de la ciudad de Arequipa por lo que sirve de vivienda a muchas personas que trabajan en otros distritos. Este conjunto de actividades económicas ha permitido lograr un Índice de Desarrollo Humano medio-alto dentro del contexto del Perú, teniendo una población que representa el 0.29% del total nacional. Sin embargo, existen problemas que se deben afrontar y solucionar, como es el desarrollo de actividades turísticas y financieras, para aumentar los ingresos de la población y de la municipalidad distrital.

También es imprescindible mejorar la seguridad ciudadana, para disminuir la penetración de hechos delictivos, así como reducir la percepción de inseguridad. La situación actual del distrito y su potencial de desarrollo hacen indispensable tener un direccionamiento adecuado que ayude a sacar provecho de sus fortalezas y oportunidades, definir los lineamientos del distrito, así como sus objetivos de corto y largo plazo que permita al distrito de Cayma alcanzar un nivel de desarrollo mayor frente a los demás, explotando su accesibilidad, su desarrollo económico, turístico y comercial.

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

### 2.1. Antecedentes

Según D'Alessio (2015), la visión y la misión identifican el futuro que las organizaciones desean conseguir, estableciendo la dirección de largo plazo y creando un panorama general que responde a las preguntas ¿quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Hacia dónde nos dirigimos? Como antecedente se tiene el *Plan de desarrollo concertado del distrito de Cayma al 2021* (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012), donde se establece que la visión es: “Cayma, un lugar digno para vivir, invertir, trabajar y ser visitado” (p. 94). Mientras que la visión de Arequipa, como ciudad metropolitana, es (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012):

Arequipa patrimonio cultural de la humanidad, volcánica y revolucionaria; solidaria y cogestora del desarrollo macro regional Sur. Arequipa ciudad sustentable que ofrece servicios competitivos capacidades humanas y calidad de vida, en armonía con su campaña. Arequipa crisol de la nueva peruanidad, forjadora de una democracia descentralizada y participativa (p. 5).

Los objetivos de desarrollo establecidos por las Naciones Unidas, y que forman parte del marco de análisis para la planeación del distrito de Cayma son (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012):

- Erradicar el hambre y la pobreza extrema.
- Hacer que la educación primaria sea universal.
- Promover la igualdad de género, con mujeres autónomas.
- Erradicar la mortalidad infantil.
- Mejorar las condiciones de salud, y en especial la materno-infantil.
- Combatir las enfermedades, como el VIH/Sida y el paludismo.
- Preservar el medio ambiente.

## 2.2. Visión

La visión ampliada que actualmente tiene el distrito es (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012):

Cayma, distrito con identidad, balcón de la ciudad, reserva natural, turístico, tradicional y atractivo para vivir. Líder en Arequipa de la gestión participativa, democrática y estratégica del desarrollo. Articulador de la ciudad; primera plataforma de servicios empresariales, financieros y comerciales competitivos para el cono norte y la macro región sur. Ordenada, integrada vial y funcionalmente a la ciudad de Arequipa, eco-eficiente y adaptada al cambio climático, con eficiente gestión de riesgos, en armonía con su campiña y reserva natural. Saludable, inclusiva y segura, con educación tecnológica e innovadora, ofreciendo capacidades humanas especializadas a los proyectos estratégicos y al mercado macro regional (p. 94).

Esta visión fue analizada en base a las ocho características indicadas por Collins y Porras (1994; citados en D'Alessio, 2015). En la Tabla 8 se muestra este análisis, que ha servido de base para desarrollar una nueva visión, ya que no se presenta un futuro claro, con fecha en donde se alcanzará lo propuesto.

Tabla 8

### *Análisis de la Visión Actual del Distrito de Cayma*

Característica	Cumple	No Cumple
Ideología central	X	
Visión de futuro		X
Simple, clara y comprensible	X	
Ambiciosa, convincente realista		X
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios		X
Proyectada a un alcance geográfico	X	
Conocida por todos	X	
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia		X
Una idea clara de adonde desea ir el distrito		X

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

La visión que se propone para el distrito de Cayma es la siguiente:

Al 2030, Cayma será reconocido como el distrito de mayor desarrollo urbano moderno y seguro de la región de Arequipa, el que ofrece la más alta calidad de vida alta a sus pobladores, mediante el fortalecimiento del sector comercial, financiero y turístico, la optimización del transporte público y a través de una gestión pública eficiente, preservando el medio ambiente.

### **2.3. Misión**

La misión que se propone es la que sigue:

Brindar servicios eficientes y eficaces para los visitantes, vecinos y empresarios, a través de la utilización de la tecnología de la información, consolidando el centro financiero, comercial y urbano; así como conservando las tradiciones culturales, compatibles con cuidado del medio ambiente, y promoviendo la unidad, la transparencia, la responsabilidad social, y el desarrollo del capital humano como un activo valioso para el distrito.

### **2.4. Valores**

Los valores que se proponen son los siguientes:

1. Solidaridad entre cada uno de los integrantes de esta comunidad para conseguir y abordar objetivos comunes.
2. Responsabilidad en cada uno de los compromisos adquiridos.
3. Excelencia por buscar lo mejor en lo que se hace.
4. Transparencia en fijar los objetivos y la disponibilidad de la información que sea necesaria para el crecimiento del distrito.
5. Justicia que busque la igualdad de derechos y oportunidades.
6. Sostenibilidad en el crecimiento, cultural, ambiental, desarrollo humano, modernidad y económico.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética contiene los siguientes lineamientos:

1. Brindar a la población servicios con altos estándares de calidad y velar por el cumplimiento de las leyes.
2. Respetar a cada uno de los integrantes de la población evitando y sancionando la discriminación, así como promover un entorno de crecimiento integral e igualitario en la población.
3. Velar por el crecimiento de la persona, considerado como principal eje para el crecimiento de la comunidad.
4. Promover el crecimiento considerando el desarrollo sostenible del distrito.

## 2.6. Conclusiones

La visión y misión propuestas tienen los elementos necesarios para que el distrito de Cayma crezca sosteniblemente. Se hace énfasis en el crecimiento sostenible e igualitario, como ejes fundamentales del progreso del distrito. Donde las autoridades, empresarios y población en general comprendan que son partes integrales del crecimiento y se motiven a colaborar en conjunto para que el distrito alcance sus objetivos.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En el Capítulo III se hace un análisis del entorno, mostrando las oportunidades y amenazas significativas, realizando para ello una evaluación del sector, para finalmente identificar los puntos determinantes de éxito para el distrito de Cayma. Con lo que se logrará explotar mejor el entorno. Para ello se desarrollará un análisis tridimensional del Perú, aplicando la Teoría Tridimensional de las Naciones, así como un análisis competitivo de la nación y una evaluación de las principales fuentes externas. Haciendo uso de información actualizada para favorecer la toma de decisiones, que finalmente llevará a lograr los objetivos del plan estratégico.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (citado en D'Alessio, 2015) habla de la importancia de ajustar intereses nacionales a los de otras naciones como parte del proceso estratégico. En primer lugar, se debe identificar un interés común como base de las relaciones internacionales, así como también hay que ver cuáles son los intereses opuestos o contrarios. Este análisis es de vital importancia para las organizaciones públicas y privadas debido a que las decisiones que se tomen a nivel país afectan directamente a ellas.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció en el *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*, que hay seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021, los cuales se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas del Estado del Acuerdo Nacional. Estos seis ejes estratégicos, que más adelante se detallan, son: (a) derechos fundamentales y de dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía competitiva y con alto empleo y

productividad; (e) desarrollo regional e infraestructura; (d) recursos naturales y ambiente. Seguidamente, en la Tabla 9 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales.

***Derechos fundamentales y de dignidad de las personas.*** El primer eje estratégico considera indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Esto implica un acceso de toda la ciudadanía sin excepción, a una justicia, autónoma, confiable y eficiente, con el subsiguiente logro al mínimo de las inequidades de la pobreza y de la pobreza extrema.

El Plan Bicentenario busca además fomentar cambios de actitudes en la sociedad, para lo cual considera la defensa y protección de la familia, como célula básica de la sociedad y factor esencial para un desarrollo humano integral, erradicando la violencia familiar y cultivando valores éticos y morales. La plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, constituyen el fin supremo de la sociedad y paradigmas de las sociedades modernas. Por tanto, los derechos humanos buscan garantizar los derechos fundamentales establecidos en la constitución y los reconocidos en los diversos tratados internacionales suscritos por el Perú (CEPLAN, 2011).

***Oportunidades y accesos a los servicios.*** El segundo eje estratégico tiene como objetivo el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana), para lo cual, se requiere estrategias políticas con apoyo tanto del Estado como de privados. El acceso universal a servicios de calidad y la seguridad alimentaria son esenciales para superar la pobreza y garantizar. Se busca erradicar el analfabetismo, eliminar la desnutrición y eliminar la brecha de calidad entre la educación pública y privada.

***Estado y gobernabilidad.*** El tercer eje estratégico ha tomado en consideración la necesidad de reducir la envergadura del sector público sobre todo en un país con hiper concentración del poder como el nuestro. Al mismo tiempo considera indispensable hacer

crecer las instituciones del Estado en las regiones, apostando por un proceso de descentralización y de erradicación del centralismo. A su vez debemos obtener agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles. En conclusión, el objetivo es reformar la administración del estado para mejorar su capacidad de gestión en sus tres niveles: (a) local, (b) regional y (c) nacional, asegurando su presencia en todo el territorio y brindando eficiencia y calidad en todos sus servicios.

***Economía competitividad y empleo.*** Hacia el año 2021 este eje sustenta una política económica y estable que alienta el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública, siendo condiciones indispensables para el logro de este objetivo la reducción del subempleo y desempleo, la mejora de competitividad, entre otros. En conclusión, lo que se busca es tender a lograr una economía integrada, diversificada y dinámica, que a su vez integre dentro de la economía global, en un entorno altamente competitivo y elevada productividad, donde el empleo pasa a un primer plano, puesto que lo se busca es conformar es una fuerza laboral sólido con un mayor acceso a bienes y servicios de calidad.

***Desarrollo regional e infraestructura.*** El quinto eje estratégico del plan tiene como objetivo nacional el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada por tanto busca generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, buscando una ocupación equilibrada del territorio y una mayor competitividad de actividades productivas regionales, para ello buscara establecer espacios transversales de planificación macro regional: Norte, centro y sur.

Siendo uno de sus objetivos específicos desarrollar una actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los diversos sectores, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional, asimismo busca lograr el fortalecimiento de la inversión privada descentralizada la cual es fuente generadora de

empleo y está orientada a la demanda de los mercados internos y externos, y por último el agrupamiento de la población rural en las ciudades intermedias establecidas sobre la base de centros poblados.

Tabla 9

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y de dignidad de las personas	CIDH	(Venezuela), (Chile),	ONU, OEA, Estados Unidos, Unión Europea	(Ecuador)
2 Oportunidades y acceso a los servicios		Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Monetario Internacional		
3 Estado y gobernabilidad		Chile, Ecuador	Brasil, Bolivia, OEA	
4 Economía competitiva y empleo		Chile	China, Estados Unidos	Unión Europea
5 Desarrollo regional e infraestructura		Brasil, Chile	Ecuador, Bolivia	Colombia
6 Recursos naturales y ambiente	China, Suiza, Estados Unidos	Brasil, (Chile)		

*Nota.* Entre paréntesis se han colocado las naciones con intereses opuestos a los del Perú.

**Recursos naturales y ambiente.** Este sexto eje tiene como objetivo la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la bio diversidad con un enfoque integrado y ecosistémico teniendo como finalidad la creación de un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencias de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo, asimismo este eje tiene como objetivos específicos: a) Recursos naturales y diversidad biológica conservados y aprovechados de manera sostenible, con participación y beneficio de la población local; b) Calidad ambiental mejorada y gestionada con enfoque ambiental; c) Manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional; d) Población y sistemas productivos vulnerables adaptados al cambio climático y e)

Sistema nacional de gestión ambiental implementado en los tres niveles de gobierno y con activa participación de los ciudadanos.

### 3.1.2. Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, corresponden al análisis interno del país: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil?

(D'Alessio, 2015). Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios o factores: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

**Factor demográfico.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007), en el *Censo 2007: XI de población y VI de vivienda* se determinó que la población total del Perú era de 27'412,157 en ese año (Tabla 10). En ese año, cuales 13'622,640 eran hombres y 13'789,517 eran mujeres. Para el 2016, la población ya llegaba a 31'488,625 habitantes (“INEI: Población peruana,” 2016). Es decir, que en nueve años la población se ha incrementado en 4'076,468 personas y según las estimaciones y proyecciones para el 2050 la población del Perú superará los 40 millones.

Tabla 10

*Población Total, 1940, 1961, 1972, 1981, 2005 y 2007*

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7,023,111	6,207,967	815,144
1961	10,420,357	9,906,746	513,611
1972	14,121,564	13,538,208	583,356
1981	17,762,231	17,005,210	757,021
1993	22,639,443	22,048,356	591,087
2005 a/	27,219,264	26,152,265	1,066,999
2007	28,220,764	27,412,157 b/	808,607

*Nota.* Tomado de *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

Respecto a la distribución de la población según regiones, se tiene lo siguiente (INEI, 2017a): (a) la costa posee el 55.9%, (b) la sierra el 29.6% y (c) la selva 14.5% de habitantes. Los departamentos más poblados del país son: (a) Lima, (b) La libertad, (c) Piura, (d) Cajamarca y (e) Puno representado el 53% del total de la población del Perú. Asimismo, la provincia de Arequipa en la cual se encuentra el distrito de Cayma, para el 2016 tenía 1'287,205 habitantes.

Para concluir, en el año 2016, en el mundo existían alrededor de 7,405 millones de habitantes, distribuidos en cinco continentes y 194 países. El continente de América, conformado por 35 países, tenía el 13.5% de la población total del planeta, con 1 001 millones de habitantes. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número ocho en América (INEI, 2015). Es una fortaleza tener una fortaleza contar con un mercado interno que supera los 31 millones de personas.

**Factor geográfico.** El Perú se encuentra situado en el centro-oeste de América del Sur, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el océano Pacífico. Se ubica 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, abarcando 128.5 millones de hectáreas, ubicándolo en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica, asimismo de las 128.5 millones de hectáreas se tiene lo siguiente: (a) ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 millones tienen potencial para pastos, (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles y (d) 54 millones tierras protegidas (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [Proinversión], 2014).

La zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles. Representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El Mar Peruano Mar de Grau es la parte del Océano

Pacífico que se extiende a lo largo de la costa. Tiene una gran riqueza ictiológica. El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales (Proinversión, 2012).

La sierra o montaña es abundante en minerales y se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. La Selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa (Proinversión, 2012).

**Factor económico.** La economía peruana en la última década ha venido creciendo sostenidamente, registrando entre los años 2005 y 2013 valores entre 5.8% y 9%, excepto en el 2009 que solo fue de 1% como consecuencia de la crisis financiera mundial que golpeó a la demanda interna y externa. Por esta razón, las exportaciones de minerales se redujeron y esto se repitió entre los años 2014 y 2016, cuando el país registró crecimiento económico; pero con tasas muy por debajo a las alcanzadas en años anteriores siendo estas 2.4% y 3.9% respectivamente. Se paralizaron algunos proyectos mineros, lo que se juntó con la contracción del sector pesquero, en un contexto externo que en términos de intercambio fue 20% menos en comparación con los años 2012 y 2013 y finalmente la política económica que no fue la más adecuada y profundizó la desaceleración (Semana Económica, 2016).

Se proyecta un crecimiento para los años 2017 y 2018 de 3.5% y 4.1% respectivamente (ver Figura 4), lo cual se explica por: (a) los anuncios de inversión privada para estos años en los diferentes sectores económicos alcanzando un monto estimado de US\$ 18,013 millones, integrado por los sectores que se indican en la Tabla 11; (b) la expectativa

de aumento en las exportaciones siendo estas de US\$ 41,807 y de US\$ 43,930 para los años 2017 y 2018 respectivamente; y (c) las políticas económicas adoptadas por este gobierno.



*Figura 4.* Crecimiento anual del producto bruto interno (PBI) del Perú, 2015 a 2018, en porcentaje. Tomado de *¿Por qué invertir en el Perú?* (p. 4), por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Proinversión), 2017 ([http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_04mayo.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_04mayo.pdf))

Tabla 11

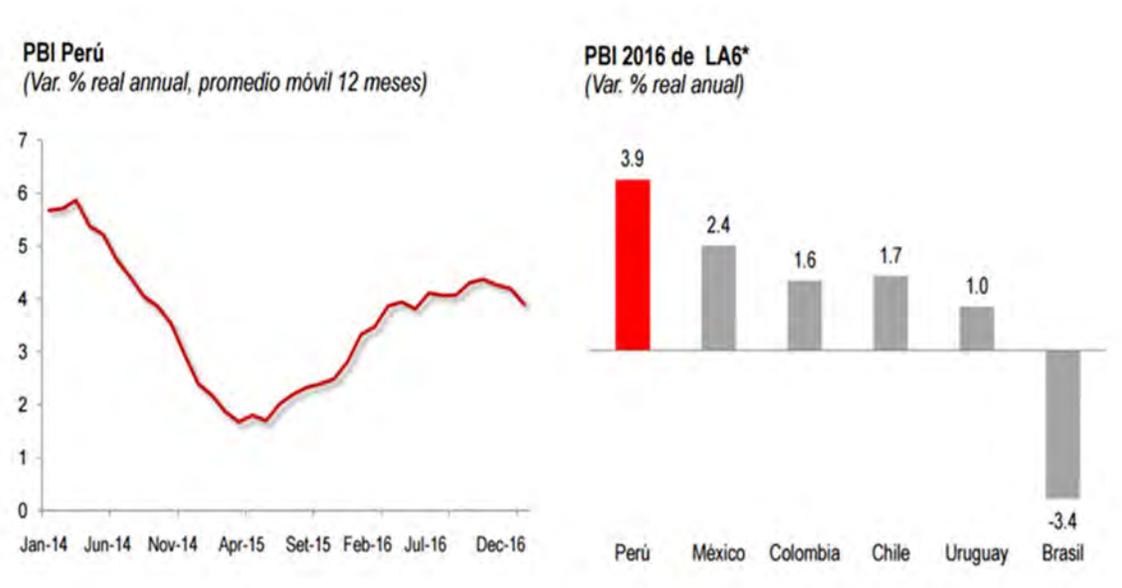
*Proyectos de Inversión Privada en Perú, 2017-2018 en Millones de US\$*

Sectores	Total inversión
Minería	5,480
Hidrocarburos	2,028
Energía	1,687
Industria	1,350
Infraestructura	2,858
Otros sectores	4,610
<b>Total</b>	<b>18,013</b>

*Nota.* Tomado de *¿Por qué invertir en el Perú?* (p. 9), por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Proinversión), 2017 ([http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_04mayo.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_04mayo.pdf)).

En el año 2016, el Perú registró una tasa de crecimiento económico de 3.9 %, mayor que algunos de los países referentes de América Latina, como son México, Colombia, Chile

Uruguay y Brasil (ver Figura 5). Asimismo, el Perú tuvo una tasa promedio de crecimiento entre los años 2000 y 2016 de 5.1%, superior a la de otros países de la región, por encima de países como México, Brasil, Chile, Colombia y Argentina. Finalmente, con la proyección de 3.5% para el 2017 se continuará liderando el crecimiento en la región (Proinversión, 2017).



*Figura 5.* Crecimiento anual del producto bruto interno (PBI) en América Latina, en porcentaje. Tomado de *¿Por qué invertir en el Perú?* (p. 5), por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Proinversión), 2017 ([http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_04mayo.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_04mayo.pdf)).

**Factor tecnológico y científico.** Para el año 2015, el Perú registró las siguientes cifras en lo referente a los hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC): (a) acceso a televisión por cable 36.7%; (b) cuentan con teléfono fijo 24.5%; (c) con al menos un miembro que cuenta con telefonía celular 87.2%; (d) que cuenten con al menos una computadora 32.6%; y (e) con acceso al servicio de internet 22.1 % (INEI, 2017c). Asimismo, en lo referente a la población mayor de seis años que hace uso del internet se registró para el 2015 un 40.9% de la población, haciendo un comparativo de los indicadores antes señalados en relación a años anteriores se puede inferir que todos estos han ido

creciendo año tras año salvo en el caso del uso de teléfono fijo que cada vez más está siendo desplazado por los celulares.

Respecto al contexto mundial, en el *Global Competitiveness Report 2017–2018* (Schwab, 2017), el Perú aparece ubicado en el puesto 86 en cuanto a la preparación tecnológica, con un puntaje de 3.7 en una escala del 1 al 7. Esto hace que el país se ubique muy por debajo de países de la región como Chile y Brasil quienes se ubican en los puestos 38 y 55 respectivamente. La razón principal para la poca competitividad que muestra el Perú es el bajo nivel de gasto en I+D que apenas representa 0.08% del PBI, lo que equivale a US\$ 163 millones. Este resultado muestra que Perú continúa estancado y rezagado respecto a los pares de la región y economías avanzadas. De hecho, el gasto en I+D como porcentaje del PBI de la Alianza del Pacífico, excluyendo Perú, se ubica en 0.38% y de la OCDE en 2.38% (“Perú gastó S/ 518,” 2017).

La producción científica y el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo se convierten en conocimiento productivo, el cual es una fuente útil para elaborar nuevos productos y diversificar la economía. La diversificación de la economía aumenta la complejidad económica del país y permite apuntalar el crecimiento económico en el mediano plazo a través del aumento de la productividad. De ahí se resalta la importancia de impulsar la inversión en el Sector de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, en un contexto donde nos tramos muy rezagados respecto a países de la región con características similares. (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016)

**Factor histórico, psicológico y sociológico.** El Perú históricamente ha sido un país pluricultural, dando inicio a su historia con las culturas pre incaicas, que se establecieron en las diferentes regiones del territorio y entre las que se pueden nombrar como las más importantes a Chavín, Vicus, Chimú, Huari, Tiahuanaco, Mochica, Virú, Nazca y Caral. Las

cuales dieron grandes aportes en rubros como orfebrería, agricultura, infraestructura de riego, medicina, entre otros (Moreno, 2011).

Posterior a ellas aparece el imperio del Tahuantinsuyo quienes fueron grandes conquistadores y anexaron estas culturas pre incas a su imperio, el mismo que duro un breve periodo fijándose este entre 1432 a 1532, año en que fueron conquistados por colonizadores españoles quienes llevaron un proceso histórico de anexión del Imperio incaico o Tahuantinsuyo al imperio español, tradicionalmente , se considera que se inició el 16 de Noviembre de 1532 cuando un ejército incaico se topó en Cajamarca con los conquistadores españoles encabezados por Francisco Pizarro, a poco de haber finalizado la guerra civil entre los dos herederos al trono inca, Huáscar y Atahualpa (hijos del inca Huayna Cápac). El dominio español empezó a declinar con la llegada de Don José de San Martín en 1820 y que posteriormente proclamaría la independencia del Perú un 28 de Julio de 1821 cabe mencionar que recién con la victoria de la campaña militar de Ayacucho bajo el mando del libertador Simón Bolívar se puso al virreinato del Perú (Paredes, 2011).

La etapa republicana bajo un gobierno independiente se prolonga hasta la actualidad, etapa en la cual se suscitaron gobiernos democráticamente elegidos y algunos militares, cabe mencionar que en la época de los 80 aparecieron los grupos terroristas Sendero Luminoso y el MRTA de pensamiento comunista, los mismos que aprovecharon la mala situación económica que atravesaba el país así como la poca presencia del estado en zonas de la sierra y selva en donde estos grupos captaron con más facilidad a sus militantes. Esta fue una época de mucha violencia debido a la guerra interna que se libró entre los militares y estos grupos terroristas, y no fue hasta 1992 cuando se comenzó la etapa de pacificación del país.

**Factor organizacional y administrativo.** El perfil del Perú está determinado por el Artículo 43 de la Constitución Política de 1993, en el que se señalan las características formales del Estado, la nación y el Gobierno peruano. La forma de Estado es un estado con

las siguientes características: (a) republicano, que significa cosa pública, es decir que pertenece al pueblo; (b) democrático, viene de autoridad del pueblo, es decir que el sistema político que defiende la soberanía del pueblo y el derecho del pueblo a elegir y controlar a sus gobernantes; (c) social, según el cual por encima de los interés individuales priman los intereses del pueblo; (d) independiente y soberano, expresa la autonomía del Estado peruano respecto a otros Estados; (e) indivisibilidad del poder, ya que el Estado es uno e indivisible, lo cual significa que no reconoce autoridad estatal que ejerza funciones que compitan con el poder central.

En cuanto a la forma de Gobierno, este es: (a) unitario, significa que a diferencia del gobierno federal cada estado tiene autonomía, por cuanto la autoridad proviene de un gobierno central y controla a los gobiernos regionales y locales; (b) representativo, los gobernantes son elegidos por voluntad popular para representarlos en el desarrollo del gobierno; (c) descentralizado, se busca lograr una descentralización de poderes, para lo cual se da existencia a los gobiernos locales y regionales, los cuales gozan de cierta autonomía en las áreas de su competencia; y (d) principio de separación de poderes, por medio del cual para un mejor cumplimiento de sus funciones de gobierno el Estado peruano se divide en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial, cada uno ejerce sus funciones con autonomía e independencia de los demás.

**Factor militar.** El Ministerio de Defensa es uno de los 19 ministerios que existen en el Poder Ejecutivo peruano, siendo además el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, que en el Perú se encuentran conformadas por: (a) la Fuerza Aérea, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) el Ejército. Todas dirigidas por el comando conjunto de las Fuerzas Armadas, que se encarga de la política de Estado para la defensa del país y cuya sede se encuentra en Lima. El Ministerio de Defensa, tiene por finalidad la concepción y difusión de

la doctrina de seguridad y defensa nacional del país, pero sobre todo busca promover una política de paz y seguridad interna y externa,

De acuerdo al *Libro blanco*, publicado por el Ministerio de Defensa (2017), se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias. El sector defensa tiene la visión de ser un sector competitivo, administrativa, científica y tecnológicamente moderno. Desarrollándose con potencial humano altamente calificado, de sólidos valores morales, y con Fuerzas Armadas capaces de garantizar la seguridad integral, que permita al Perú el desarrollo nacional para ejercer el liderazgo en el ámbito regional.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales son cuatro (D'Alessio, 2015): (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balances de intereses, (d) conservación de los enemigos. Estos principios cardinales son aquello que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos.

***Influencia de terceras partes.*** En las últimas décadas se ha dado un proceso de cambio y globalización de las naciones. El Perú no es ajeno a esto y por su parte, inmerso en este proceso ha ampliado su participación en la política exterior y buscando un mayor posicionamiento en la comunidad internacional, para ello busca lograr una más activa participación en los organismos y foros multilaterales. En el caso del Perú, la Dirección de Organismos y Política Multilateral (OPM) es la oficina responsable de diseñar, coordinar y proponer los lineamientos de la política multilateral de nuestro país en la Organización de las Naciones Unidas, la Organización de los Estados Americanos, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, así como en los procesos de Cumbres de las Américas y Cumbres Iberoamericanas, entre otros.

En el entorno global, se puede observar que son prioridades de los Estados: el mantenimiento de la paz y la seguridad nacionales, más aún frente a los persistentes

conflictos armados, el terrorismo y el extremismo, para lo cual el Estado coopera activamente con las operaciones para el mantenimiento de la paz. Incluso se ha presentado la candidatura para ocupar un puesto no permanente en el Consejo de Seguridad para el período 2018-2019, pero además la democracia (“Promueven candidatura del Perú,” 2017). Para ello se promueven y apoyan los esfuerzos orientados al fortalecimiento de la democracia, la vigencia del Estado de derecho y la institucionalidad, indispensables para el desarrollo de nuestros pueblos. Esto sin dejar de lado otros temas de mucha importancia como: el narcotráfico y el cambio climático, todos ellos exigen soluciones multilaterales concretas y efectivas.

Asimismo, el Perú, está abocado a la implementación de la agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, este plan busca transformar el mundo en los próximos 14 años y erradicar el hambre, a través de un proceso global de desarrollo global sostenible.

Para avanzar en dicho objetivo, la OPM viene coordinando con los distintos sectores y entidades nacionales involucradas, la presentación del primer informe voluntario de cumplimiento previsto para julio de 2017. El país además se alista para ser sede de la Cumbre de las Américas para el año 2018, habiendo asumido la presidencia del Grupo de Revisión e Implementación de la Cumbre en junio de 2016, con el fin de fortalecer la unidad hemisférica y esforzándose por lograr un consenso continental.

Además el Perú entabla relaciones con: (a) América, siendo especialmente relevante las relaciones con Canadá, Estados Unidos y México, pues son éstos los países que concentran a la comunidad más numerosa de peruanos en el exterior , en ellos se desarrolla una política migratoria y de protección de las comunidades peruanas, donde se defienden los intereses peruanos, (b) Europa, principalmente en ámbitos como: cooperación en asuntos sociales; desarrollo económico y social; medio ambiente; seguridad; la colaboración y el intercambio cultural, académico, educativo y deportivo; los intercambios económicos, comerciales y turísticos y migratorios, (c) Asia y Oceanía, actualmente y poco después de la

lenta recuperación tras la segunda crisis asiática y la disminución de la demanda proveniente de extremo Oriente, el Perú viene desplegando esfuerzos para dar un renovado impulso a las relaciones con los países del sudeste y el sur de Asia, aquí además de enfocarse en la importancia del intercambio económico-comercial, destaca el ámbito diplomático con ambos, así como la participación del Perú en el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico(APEC), siendo especialmente las relaciones con: China, República de Corea, Japón. (d) África, podemos resaltar que nuestro país mantiene relaciones diplomáticas con 37 países de África y está acreditado como observador ante la Unión Africana y la Liga de Estados Árabes, participamos también en el foro América del Sur-África (ASA), además el Perú fue sede de la III Cumbre América del Sur-Países Árabes (ASPA) realizada los días 1 y 2 de octubre de 2012, también ha participado de manera dinámica en las cuatro Cumbres realizadas hasta el momento. (Ministerio de Relaciones exteriores, 2017).

***Lazos pasados y presentes.*** El antecedente directo de lo que hoy se conoce como Perú está en el imperio incaico y en la llegada de los españoles a América. Durante el reinado del Inca Huayna Cápac, el imperio Incaico comprendía gran parte de los actuales territorios de Perú, Bolivia, Ecuador y Chile, así como también abarcaba algunas zonas de Colombia y Argentina.

El Perú limita con Ecuador desde 1830, año en que se desintegró la Gran Colombia, dando origen a las repúblicas de Venezuela, Colombia y Ecuador. La frontera con el Ecuador quedó delimitada mediante el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro, de 1942, con una frontera que tiene 1,450 kilómetros. Los gobernantes ecuatorianos se opusieron a que se concluyera la colocación de los hitos en una parte de la cordillera del Cóndor, exactamente en un sector de 78 kilómetros, de un total de 1,528.54, que es la longitud de la frontera entre ambos países. Desde entonces se han generado numerosos conflictos. A raíz de la Guerra del Cenepa (1995), se firmó el Acta de Brasilia, que

complemente al Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro, habiéndose colocados los hitos correspondientes a esos 78 kilómetros de frontera, quedando el conflicto de límites resuelto definitivamente con el Ecuador.

El Perú limita además con Colombia, con una frontera que quedó determinada mediante el Tratado Salomón Lozano (1922), por su parte, la frontera con Brasil fue delimitada por dos tratados: (a) la Convención Fluvial sobre Comercio y navegación; (b) Parcial Acuerdo de Límites entre Perú y Brasil. (1851), que fijó la línea de frontera; y (c) el Tratado entre el Perú y Brasil, para la determinación de las fronteras entre los dos países y establecer principios generales sobre su comercio y navegación en la cuenca del Amazonas y Protocolo (Tratado de Límites, Comercio y Navegación en la Cuenca del Amazonas entre Perú y Brasil) de 1909.

La frontera con Bolivia fue delimitada también por dos tratados: el Tratado de Demarcación de Fronteras entre Perú y Bolivia (1902) y el Tratado de Rectificación de Fronteras entre Perú y Bolivia (1909), el Protocolo firmado en La Paz (1925) y el Protocolo Rectificadorio (1932). Con Chile se firmó el Tratado de Ancón (1883), El Perú cedió a Chile el territorio de la provincia Litoral de Tarapacá, que tenía como límite norte el río y quebrada de Camarones y, por el sur, la quebrada y Río Loa, además, las provincias de Tacna y Arica continuarían en poder de Chile durante diez años, y a su vencimiento, un plebiscito decidiría si dichas provincias retornaban al Perú o pasaban definitivamente a Chile. El plebiscito en mención, nunca se realizó, ya en 1929, se firmó el Tratado y Protocolo Complementario para resolver el tema en mención, en virtud de este tratado Tacna retornaba al Perú y Arica pasaba a integrar, en forma definitiva, el territorio chileno. También en este tratado, se fijó la línea de frontera entre ambos países, cuyo punto de inicio es materia de debate en la corte internacional de la Haya, al respecto la Corte definió el trazado de la frontera marítimas sin determinar las coordenadas geográficas precisas y dispuso que las partes debían proceder a

determinar tales coordenadas de conformidad con el fallo, esto se dio en 2014, mediante la suscripción de un acta llevada a cabo en la sede de la Cancillería de Perú.

***Contrabalance de los intereses.*** De acuerdo con D'Alessio (2015), es indispensable estimar la ventaja comparativa frente a los costos, evaluando las posibles pérdidas y ganancias, para entonces establecer alianzas con aquellos que tienen intereses comunes a los propios. Al respecto, el Perú ha tenido distintos conflictos por temas limítrofes resaltando los conflictos con Ecuador y Chile, siendo la definición del trazado de la frontera marítima con Chile, específicamente las coordenadas geográficas, las que se delimitó a través de la Corte de la Haya, donde ambos países de manera pacífica terminaron cediendo parcialmente parte de mar. Pero los beneficios de los acuerdos comerciales superan las desventajas de estos conflictos territoriales.

***Conservación de los Enemigos.*** Se puede definir como enemigo a una persona o grupo de personas, que se oponen a otro grupo de personas ya sea por sus ideas, pensamientos o actividades. Para D'Alessio (2015), los Estados conscientes o prudentes no buscan acumular más enemigos sino mantener a los actuales. En este sentido, los países vecinos pueden pasar de ser vistos como enemigos a verdaderos aliados, para ello se deben estrechar los lazos de amistad y concentrarse en las coincidencias. El objetivo es lograr una visión común para temas como: La integración y la reducción de la pobreza; además de la lucha constante contra el terrorismo y el narcotráfico. No obstante, los enemigos, pueden ser utilizados como una fuente de motivación para lograr un mayor crecimiento, incrementar la innovación y eliminar el conformismo o estancamiento.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Cayma**

En los primeros meses del año 2017, la economía mundial ha continuado recuperándose. Pero contrario a esto, en el Perú, se espera un menor dinamismo por los retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura, casos de corrupción que

aún son materia de investigación. Asimismo, los impactos negativos relacionados al fenómeno del “Niño Costero”, que han afectado la evolución de diversos sectores, entre los que se encuentran: Agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios. Al respecto, un retroceso en la demanda interna afectaría negativamente el crecimiento del distrito de Cayma, en especial la actividad de la construcción y el comercio.

Perú tiene a su favor una ubicación geográfica privilegiada, siendo poseedora de tres regiones naturales que albergan una envidiable biodiversidad, además de una amplia variedad gastronómica y cultural, haciendo del país uno de los preferidos por los turistas de diferentes partes del mundo. Pese a ello, la actividad turística no se ha desarrollado en Cayma, limitando una potencial fuente de ingresos y dejando de aprovechar la cercanía con el distrito de Arequipa.

El distrito de Cayma es uno de los 29 distritos que conforman la provincia de Arequipa y allí se encuentran los dos centros comerciales más importantes de la ciudad, ubicándose ambos en cada extremo de la Av. El Ejército en el tramo perteneciente a Cayma. Esta concentración comercial de variada oferta, le genera al distrito mayores ingresos que ayudan a mitigar los recortes presupuestales que el gobierno central ha venido realizando producto de la desaceleración económica que viene afectando al país. Asimismo, Cayma tiene acceso directo al Valle Chilina, lugar de mucho atractivo eco turístico que se busca integrar a la ruta turística de la macro región sur, con esta ventaja comparativa el distrito será un polo de desarrollo en este sector.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

La competitividad es definida como el conjunto de políticas, de instituciones y de factores que permiten a una organización o país desarrollar un elevado nivel de productividad (Schwab, 2016). El análisis de la competitividad del Perú se hace a través del rombo de la ventaja nacional, que consta de los siguientes puntos: (a) condiciones de los factores, (b)

condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

En el *Global Competitiveness Report 2017-2018*, Perú ocupó la posición 72, entre 137 países analizados, perdiendo cinco puestos con respecto a la edición anterior, cuando había sido la economía 67, mostrando una pérdida de competitividad (Schwab, 2017). Este análisis se fundamenta en la evaluación de 12 pilares que se presentan en la Figura 6. La mayor debilidad se encuentra en la innovación, con un puntaje de 2.8 sobre un máximo de 6.0. También se requieren mejoras inmediatas en instituciones, preparación tecnológica, sofisticación en los negocios e infraestructura.



Figura 6. Competitividad del Perú, análisis por pilares 2017-2018. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 236), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: WEF.

Los factores que reducen el atractivo del país como alternativa para hacer negocios están asociados principalmente a una percepción de gobierno burocrático, a regulaciones laborales muy restrictivas, a los altos índices de corrupción, al bajo nivel en infraestructura y a los impuestos. Por otro lado, de acuerdo con datos del International Institute for

Management Development IMD, publicados por CENTRUM Católica (2017), el Perú se ubica en el puesto 55 con respecto a 63 naciones, lo que implica el descenso de una posición respecto al año 2016 y mantiene la continua pendiente negativa que ha venido experimentando en dicho ranking en los últimos años.

En lo que respecta específicamente al sector educación, el gobierno sólo le destina el 2% del PBI, porcentaje que se encuentra por debajo del promedio que se invierte en Sudamérica, lo que claramente dificulta el desarrollo social y la consecuente reducción de la pobreza, a pesar del importante crecimiento macroeconómico que ha experimentado el país en los últimos años. Mientras que, en relación con la educación superior, el escenario también se vislumbra como poco favorable, debido principalmente a la muy baja inversión en investigación, base importante que promueve el conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Para agosto de 2017, la producción nacional acumulaba más de 90 meses de continuo crecimiento, con una economía que en los últimos 12 meses mostraba un crecimiento del 2.2%. En este año, el resultado favorable se ha dado gracias al impulso de la demanda externa que llevó a un crecimiento del 13.01% en las exportaciones. La venta al extranjero de productos tradicionales se elevó en 6.46% mientras que la de productos no tradicionales creció en 34.25%. En general, los productos con mayor incremento fueron los minerales, por el aumento en precio, los derivados del pescado, el café y el azúcar, entre otros (“INEI: Demanda externa,” 2017).

El principal socio comercial del Perú es China, seguido por los Estados Unidos, en segundo lugar. Durante este 2017, la economía china ha mejorado notablemente, al elevarse las inversiones en infraestructura, principalmente en el sector inmobiliario, con lo que aumenta la demanda de cobre, entre otros productos. Se espera que el crecimiento anual

llegue al 7% y para que sea sostenible se han establecido restricciones en el otorgamiento de créditos, con un criterio de evaluación más conservador (Reuters, 2017). Por lo tanto, es de esperar que la demanda externa continúe una tendencia favorable para el Perú.

### 3.2.3. Sectores afines y auxiliares

El crédito al sector privado creció en 6.4% durante el 2016, aumento que se registró casi en su totalidad en moneda nacional. El aumento en los préstamos impulsa la producción, por lo que el sector financiero es indispensable para el desarrollo de otros sectores económicos, como por ejemplo, el comercio o la construcción. Adicionalmente a los datos presentados en la Figura 7, se conoce que el crédito al sector público también se ha elevado, específicamente en 17% durante 2016, al mismo tiempo que los depósitos solo se elevaron en 1%.

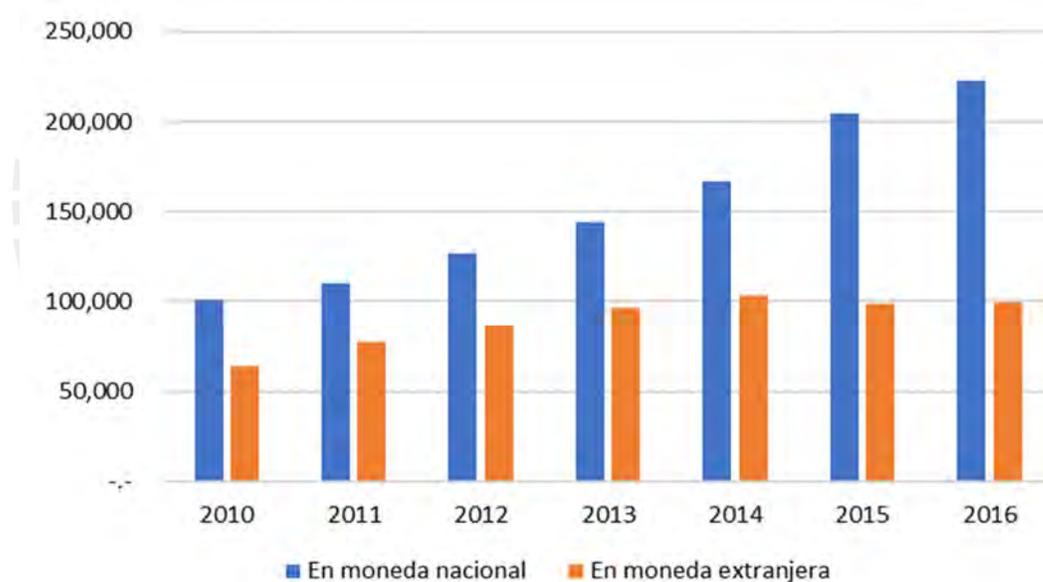


Figura 7. Saldo de créditos al sector privado, en millones de soles. Adaptado de *Estadísticas económicas: Cuadros históricos anuales*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

### 3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas

En la Tabla 12 se muestran las variables que guardan mayor relación con la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en el Perú. A partir de esta información se infiere que

el Perú cuenta con ventajas competitivas frente a países como Chile y Colombia con relación al número de procedimientos que se deben seguir para iniciar un negocio. En relación a la transferencia de tecnología e inversión, Perú, Chile y Colombia presentan ventajas competitivas. Asimismo, tanto Perú como Chile aparecen con una ventaja competitiva en relación con el acceso a créditos, lo que representa un incentivo importante para la inversión extranjera.

Tabla 12

*Variables de la Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas*

	Perú	Chile	Colombia
Número de procedimiento para iniciar un negocio (cantidad)	53	70	53
Calidad de infraestructura total	111	35	109
Calidad de infraestructura en transporte aéreo	85	62	81
Cantidad de proveedores locales	48	66	23
Calidad de proveedores locales	88	38	41
Calidad de infraestructura portuaria	83	36	77
Fácil acceso a créditos	48	16	61
Absorción de tecnología en las empresas	105	37	83
Disponibilidad de última tecnología	94	28	85

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-201* (pp. 89, 93, 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: WEF.

Sin embargo, en lo que respecta a educación, Perú se ubica por debajo tanto de Chile como de Colombia, lo que sugiere la existencia de una brecha importante entre la educación pública y la educación privada en el país. Específicamente, en lo que se refiere a educación pública, se percibe como de baja calidad y de limitada cobertura, mientras que en lo que respecta a la educación privada, esta se asocia principalmente a la rentabilidad y lucro, por sobre la misión y la naturaleza de una institución educativa, lo que conlleva a una percepción de baja calidad y limitada inversión en infraestructura y aún menos en investigación. Por lo tanto, se cuenta con una clara oportunidad de mejora del sistema educativo en el país, aunado a programas correctamente estructurados y una legislación que regulen y acompañe la mejora

en la calidad educativa por medio de acreditaciones, mejores perfiles de docentes y creación de nuevas universidades que mantengan un estándar de excelencia y promuevan la investigación.

### **3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Cayma**

Las limitaciones de competitividad que tiene todo el Perú se acrecientan en Cayma, donde se disponen de pocos recursos. Así mismo, el aumento en la demanda externa no tiene un efecto directo porque no hay actividades extractivas ni manufactureras enfocadas en la exportación. Sin embargo, dado que en la región Arequipa el principal ingreso proviene de la minería, al mejorar esto aumenta el comercio y la demanda de viviendas, beneficiando a Cayma. Así mismo, el aumento en el otorgamiento de créditos favorece la demanda interna y beneficia la actividad económica local.

## **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

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

En el Perú se desarrollan cada cinco años elecciones generales, para elegir de manera directa y secreta al presidente y a los congresistas (Ley 26859, 1997). Además, cada cuatro años se eligen los alcaldes y regidores en elecciones municipales (Ley 26864, 1997) y finalmente en esa misma fecha se eligen a los gobernadores y concejeros regionales (Ley 27683, 2002). Estos procesos son ejecutados por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), que es la autoridad máxima en la organización y ejecución de los procesos electorales en el Perú, así como de cualquier otro tipo de consulta popular, velando porque se respete la voluntad popular.

Aparte de las tres leyes presentadas en el párrafo anterior, el marco legal que regula las condiciones en las cuales se administra el distrito Cayma se encuentran comprendidas las siguientes leyes y decretos:

- Constitución Política del Perú (1993): Establece los deberes y derechos de la población mayor de 18 años. Además, ampara las autonomías económica, política y administrativa a las diferentes entidades provinciales.
- El Decreto Supremo N° 156-2004-EF (2004), Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, el cual reúne los dispositivos legales que complementan o modifican el texto del Decreto Legislativo 776 (1993).
- Ley 27444 (2001) del Procedimiento Administrativo General, que regula la función administrativa de todas las entidades del sector público en general.
- Decreto Legislativo 1017 (2008), Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Supremo N° 184-2008-EF (2008), Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Ley 28411 (2004), Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la cual establece los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto para cada provincia del país.
- Ley 27806 (2002), Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual busca promover la transparencia de los actos del sector público y normar el derecho de acceso a la información.

Asimismo, como políticas de Estado está el asegurar la accesibilidad y cobertura de los servicios básicos, los mismos que son (a) agua y alcantarillado, (b) luz y gas natural y (c) infraestructura de transporte de uso público y telecomunicaciones. Para esto se han creado instituciones públicas denominadas entes reguladores y son: (a) Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), que se encarga de normar, regular, supervisar y fiscalizar a las 50 empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS); (b) Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), es la encargada de regular y supervisar el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones con el fin de

promover la competencia y calidad en los mismos; (c) Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinerming), que tiene como función regular y supervisar a las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero, en beneficio del desarrollo energético del país así como la protección de los derechos de los usuarios de energía eléctrica y gas en Perú; y (c) Organismo Supervisor de la Inversión en inversión en infraestructura de transporte de uso público (Ositran) regula y supervisa a las entidades prestadoras de servicios de infraestructura de transporte de uso público, en beneficio de los usuarios, Estado y empresas concesionarias (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2002).

Finalmente es importante indicar que la corrupción en el Perú está institucionalizada, siendo un problema transversal, que la ciudadanía percibe como uno de los principales defectos de las instituciones públicas. La corrupción lleva a la merma de los recursos y a la pérdida de la eficiencia, generando una pérdida al país de aproximadamente S/ 12,600 millones al año. Este monto, que no considera la ineficiencia que la corrupción conlleva, representa cerca del 10% del presupuesto nacional, es decir, equivale a lo que se destina al sector salud (9.7%). Mientras que está muy por encima del presupuesto asignado a protección social (4.1%) o a cultura y deporte (0.8%) (Defensoría del Pueblo, 2017).

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

Según lo indicado por Proinversión (2017), el Perú en el año 2014 reportó una desaceleración en comparación a los indicadores económicos de crecimiento que registraba en años anteriores, atribuyendo esto a: (a) la paralización de algunos proyectos mineros, (b) la contracción del sector pesquero, c) (el contexto externo que en términos de intercambio fue 20% menos en comparación con los años 2012 y 2013, y (d) finalmente a la política económica que no fue la más adecuada. Sin embargo, a pesar de esta desaceleración el crecimiento en los últimos tres años ha sido positivo ubicándose entre 2.4% y 3.9%.

Otro indicador macroeconómico importante son las Reservas Internacionales Netas, las cuales mostraron un crecimiento del 2.7% en el año 2017 para alcanzar un nivel de US\$ 63,334 millones, como se aprecia en la Figura 8. Esta tendencia positiva ya se reflejaba en el 2016, cuando las exportaciones crecieron en 7.6%, logrando una balanza comercial positiva (ver Tabla 12). También se aprecia un aumento en las transferencias corrientes, pero a pesar de ello el efecto en las reservas es mínimo porque la renta de factores fue negativa y mostró aumento.

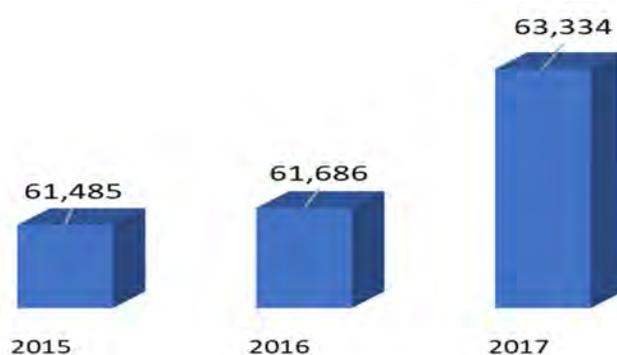


Figura 8. Saldo neto de reservas internacionales netas, en millones de US\$. Adaptado de *Estadísticas económicas: Cuadros históricos anuales*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

Tabla 13

*Balanza de Pagos, en Millones de US\$*

	2014	2015	2016
I. Balanza en Cuenta Corriente	-8,925	-9,402	-5,461
1. Balanza comercial	-1,509	-3,150	1,730
a. Exportaciones FOB	39,533	34,236	36,838
b. Importaciones FOB	-41,042	-37,385	-35,107
2. Servicios	-1,895	-2,040	-1,974
a. Exportaciones	5,940	6,236	6,312
b. Importaciones	-7,835	-8,276	-8,287
3. Renta de factores	-9,893	-7,544	-9,184
a. Privado	-9,183	-6,813	-8,322
b. Público	-710	-731	-862
4. Transferencias corrientes	4,372	3,331	3,967
II. Cuenta Financiera	6,630	9,454	6,418
1. Sector privado	7,574	8,792	3,709
2. Sector público	-67	3,110	2,657
3. Capitales de corto plazo	-878	-2,448	52
III. Financiamiento Excepcional	10	0	0
IV. Errores y Omisiones Netos	107	21	-788
V. Flujo de Reservas Netas del BCRP	-2,178	73	168

Nota. Tomado de *Estadísticas económicas: Cuadros históricos anuales*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Respecto de la deuda pública general, en el 2016 llegó a ser 26.8% del PBI, indicador bueno a comparación con otros países de la región, cuyo promedio está en 40%. Es por esta razón que Fich Rating, le otorgó al Perú BBB como calificación riesgo país. Sin embargo, este año de forma inesperada se presentó el fenómeno del Niño Costero, que trajo consigo intensas lluvias, inundaciones, desbordes de ríos, deterioro extremo del equipamiento urbano en especial las vías de circulación, entre otros daños, acentuándose más en la zona norte del país. Ante esta situación el Estado pretende invertir en la reconstrucción de las zonas afectadas US\$ 6,400 millones entre el 2017 y el 2020, de los cuales 80% serán financiados con fondos públicos y el 20% con deuda, operación que se prevé incrementará la relación entre deuda y PBI a 27.8% en el 2018 y podría llegar a cerca de 30% para el 2020, ya para el 2021 se espera una normalización de los indicadores antes mencionados (Carranza, 2016).

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

D'Alessio (2015) indicó que estas fuerzas involucran creencias, actitudes, opiniones y estilo de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de las organizaciones. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Para el año 2016, el 23.9% de los habitantes del Perú se encontraban en situación de pobreza, incluyendo al 4.7% que estaba en pobreza extrema monetaria. Pero debe recalcarse, que este porcentaje presenta una disminución continua desde finales de los años 90, que se aceleró a partir del 2004. Esto se ha logrado por el crecimiento económico, pero también por la inversión que viene realizando el Estado en los diferentes sectores para la lucha contra la pobreza siendo las cifras de inversión de S/ 29,548 millones para el 2007 y alcanzando los S/

78,285 millones en el 2015 es decir en ocho años se incrementó la inversión social en S/ 48,737 millones.

La educación tiene un rol importante en el desarrollo de las sociedades. En ese sentido, el gasto público en educación se ha elevado en los últimos años, llegando en el 2015 a S/ 24,771 millones, equivalente a 18.3% del presupuesto ejecutado por el Gobierno. Este es el mayor monto destinado a educación durante los tres últimos gobiernos, pero aún se tiene una tasa de 4% del PBI, aunque se ha establecido como meta el 6% para el 2021 (Instituto Peruano de Economía, 2016). Quizás por el bajo nivel de inversión, todavía hay un gran porcentaje de la población sin completar estudios secundarios, ya que la población mayor de 15 años, para el 2015 solo tenían 10.1 años de educación (INEI, 2017d).

Como factor social es importante analizar la informalidad, que constituye el mayor problema de las unidades empresariales en el Perú. Es por ello que se debe de facilitar los procesos de registro y formalización, para promover la inversión y el emprendimiento (Larrea, 2015). Es tal la penetración de la informalidad que en el año 2010 77.1% de la Población Económicamente Activa tenía un empleo informal. Para el 2015, esta tasa se había reducido en 3.9 puntos situándose en 73.2%, lo que implica que solamente el 26.8% de los trabajadores peruanos tenían empleos formales (INEI, 2016).

Finalmente, en lo cultural el Perú tiene una tradición importante marcada por las diferentes etapas que han marcado su historia, iniciando con las culturas pre incas, quienes nos legaron amplios conocimientos en actividades como la agricultura, orfebrería, construcción, entre otros. Luego procedió el dominio del imperio Incaico con una duración de casi cien años, y quedando como mayor vestigio de esta cultura Machu Picchu, la conquista española la misma que duro cerca de 300 años nos importa la religión católica, tecnología armamentista, avances en la medicina, etc., no obstante fue un periodo cargado de abusos a los indígenas el mismo que termino con la proclamación de la independencia del Perú del

imperio español a cargo del libertador Don José de San Martín, a partir de ahí el Perú ha sido una república que en sus últimos 20 años ha sostenido un respeto por la democracia, cabe resaltar que en estos últimos años hemos tenido la atención del mundo por nuestro crecimiento económico así como por nuestra rica gastronomía.

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

El *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación* realizado por el CONCYTEC (2016) tuvo como objetivo generar una base de datos confiable que permita un mejor análisis del estado actual de la investigación y desarrollo en el Perú. En este informe se menciona que si bien es cierto que el Perú se ha convertido en un ejemplo internacional en ejecución de políticas macroeconómicas, no ocurre lo mismo en lo referente a investigación y desarrollo. En ese sentido urge una reforma estructural, la misma que ayude a garantizar el crecimiento económico en el largo plazo.

En base a la teoría económica, se concluye que los países con mayor gasto en I+D tienden a experimentar un crecimiento económico sostenido. No obstante, los resultados del censo muestran que el Perú tiene un nivel de gasto en este rubro de apenas 0.08% del PBI (ver Figura 9), que es cuatro veces menor al promedio de la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú) y 20 veces menor al promedio de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Esta realidad se explica por la falta de recursos financieros para la implementación de proyectos de importancia y la escasez de capital humano calificado (CONCYTEC, 2016).

El informe también hace un análisis del gasto interno en I+D por área de investigación. Los resultados que arroja son que las actividades de I+D se centraron principalmente en áreas como: (a) ciencias naturales, (b) ingeniería y tecnología, y (c) ciencias sociales; las cuales en conjunto representaban en el 2015 un 74% de la inversión total (Ver Figura 10). Asimismo, por departamento se observó que el mayor porcentaje de

gasto se ejecutó en Lima con S/ 276.7 millones representado un 53.5%, mientras que muy por debajo lo siguió Arequipa, el cual ejecutó S/ 22.7 millones y en tercer lugar Piura con S/ 21.1 millones, representando 4.4% y 4.1% respectivamente

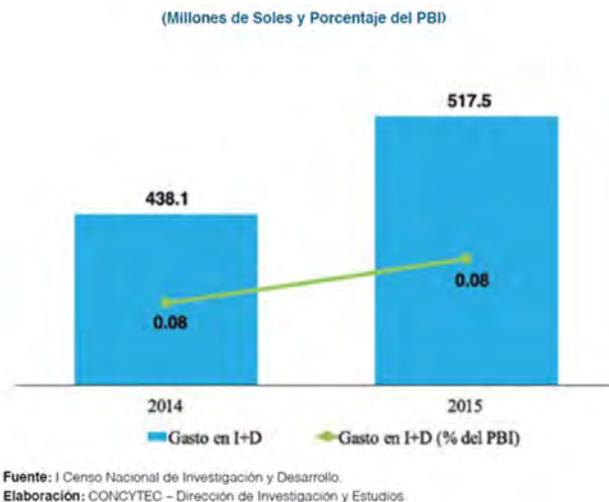
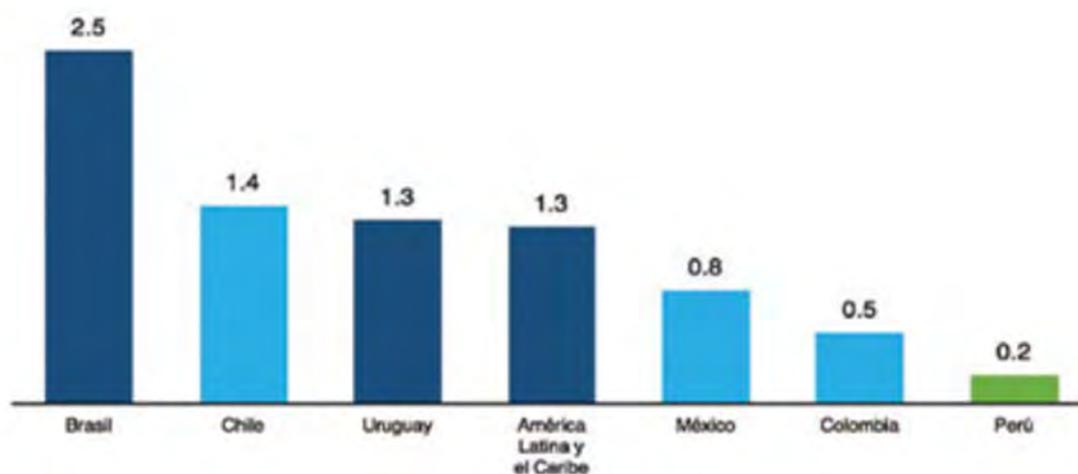


Figura 9. Gasto en investigación y desarrollo en centros de investigación en Perú, 2014 y 2015. Adaptado de *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*, por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf))



Figura 10. Gasto en investigación y desarrollo por área, 2014 y 2015. Adaptado de *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*, por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf))

Finalmente, respecto de la cantidad de recurso humano para el desarrollo de actividades de I+D se tiene lo siguiente, en el Perú por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa (PEA) hay solo 0.2 investigadores. Este nivel ubica al país muy por debajo del promedio de América Latina y El Caribe que es de 1.3 y muy lejos de los países de la OCDE que es de 12.7, como se ve en la Figura 11 (CONCYTEC 2017).



1/ Dato de 2014, excepto México (2013) Brasil (2010) y Perú (2015).

*Figura 11.* Cantidad de investigadores por cada 1,000 personas de la PEA, año 2015. Adaptado de *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*, por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf))

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

Según el Servicio Nacional De Información Ambiental (SINIA), el Perú tiene una superficie de 1'285,215.60 km<sup>2</sup> incluyendo las islas del Océano Pacífico y la parte peruana del lago Titicaca. La densidad de la población es de 23.5 hab/km<sup>2</sup> distribuida en un 75.6% en zonas urbanas y un 24.4% en zonas rurales. Los datos también revelan que la costa, la sierra y la selva ocupan el 11.7%, 28.0% y 60.3% del territorio respectivamente. Sin embargo, en lo referente a tamaño de población se tiene que la costa, la sierra y la selva albergan el 54.6 %, 32% y el 13.4% respectivamente, denotando esto una sobre concentración de habitantes en la

costa con un impacto ambiental negativo por el consumo de recurso y la generación de residuos que esto significa. (Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA], 2014)

En esta última década, el Estado ha venido impulsando una política de cuidado del ambiente, pasando de 57 áreas naturales protegidas registradas en el 2004 a 158 el 2013. Esto equivale a 21'758,932.49 hectáreas terrestres y 401,556.29 hectáreas marinas. Cabe mencionar que también se ha implementado un programa nacional de conversación de bosques para la mitigación del cambio climático y que para el año 2013 registró 2'525,735 de hectáreas sembradas, cifra muy por encima a las 150,000 hectáreas registradas en el 2011 (INEI, 2017a).

Respecto a los residuos sólidos, en el 2013 se registraron 10,974 toneladas por mes recuperadas de las viviendas e introducidas a la cadena formal de reciclaje. Así mismo se vienen implementando programas de segregación en la fuente por intermedio de las municipalidades, en lo cual participaban 205 municipalidades en el año 2013. Esto en un contexto donde la basura crece más rápido que la economía nacional, y al final, solo un 15% del total logra ser reciclado (“Perú solo recicla,” 2017).

El recurso hídrico en el Perú tiene un volumen promedio anual de 2'046,287 millones de metros cúbicos, lo cual coloca al país entre los primeros 20 del mundo con mayor oferta de agua, con 72,510 m<sup>3</sup>/hab/año. No obstante, hay una mala distribución demográfica respecto a este recurso puesto que más población está asentada en tierras secas de la costa, es decir que las vertientes del Amazonas, Pacífico y Titicaca aportan el 97.7%, 1.8% y 0.5% del recurso hídrico respectivamente. Sin embargo, en ellas se encuentra distribuida la masa poblacional del país como sigue 30%, 65% y 5% respectivamente (SINIA, 2014).

Sobre la ecoeficiencia en el sector público, esta se ha ido incorporando año tras año en más entidades, pasando de 23 en el 2009 a 78 en el 2013. Lo cual ha representado un ahorro en agua, energía y papel de S/ 19'012,334 durante el periodo 2010 – 2012. Con lo que se

evitó emitir al ambiente 15`692,901 kilogramos de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Se estima que si se aplica la ecoeficiencia en todas las entidades públicas con 1`400,000 empleados se puede lograr un ahorro de S/. 258`768,424 (SINIA, 2014).

Finalmente, queda claro por las cifras mostradas que el Estado peruano tiene una política activa orientada a la protección del medio ambiente, asimismo se percibe un cambio cultural en las nuevas generaciones que buscan ser más responsables y amigables con el entorno, se considera que toda información recibida por los diferentes medios de comunicación han servido para tomar conciencia del cambio climático que viene sufriendo el planeta y cada vez más la humanidad está buscando soluciones que permitan frenar y revertir todo el daño hecho a la naturaleza.

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

La matriz EFE sirve para enmarcar en un formato cuantificable el impacto de las amenazas y oportunidades externas que afectan directamente al distrito de Cayma y que se identificaron en el análisis de entorno PESTE. Asimismo, esta matriz nos permitirá reunir y evaluar la información: (a) política y legal; (b) financiera y económica; (c) social, cultural y demográfica; (d) tecnológica; y (e) ecológica y ambiental. Para que luego de procesarla, determinar según sea el caso estrategias ofensivas y defensivas (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 14 se identifica que la oportunidad con mayor peso es la reducción de la pobreza y la movilidad social favorable, lo cual lleva a aumentar el tamaño de los consumidores potenciales, pero que aún no se aprovecha al máximo. En cambio, del lado de las amenazas, el mayor peso recae sobre las expectativas de desaceleración económica, que sin duda tendrá efectos negativos en el consumo. Al dar un valor a cada uno de los factores determinantes de éxito, se procedió a calcular un ponderado encontrando una suma de 2.20, la cual está por debajo del promedio

Tabla 14

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Distrito de Cayma*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Marco legal que promueve la mejora de la gestión pública municipal a través del otorgamiento de incentivos	0.06	4	0.24
2	Mayor inversión del Estado para elevar la calidad educativa del país	0.07	3	0.21
3	Aumento de las Reservas Internacionales Netas y del crédito al sector privado	0.07	2	0.14
4	Reducción de la pobreza y favorable movilidad social	0.09	3	0.27
5	Abundancia de recursos hídricos	0.08	3	0.24
6	Política pública ambiental en pro de la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente	0.05	2	0.1
7	Obligatoriedad de la Implementación de la Ley Servir	0.05	2	0.1
Subtotal oportunidades		0.47		1.30
<b>Amenazas</b>				
1	Corrupción, lo cual limita el gasto público y desincentiva la inversión	0.07	1	0.07
2	Inestabilidad política	0.06	1	0.06
3	Desaceleración económica del país para los siguientes años	0.10	2	0.2
4	Desastres naturales (volcán, lluvias y sismos)	0.06	2	0.12
5	Poca inversión pública en infraestructura en la macro región sur	0.08	3	0.24
6	Informalidad	0.06	1	0.06
7	Bajo nivel de inversión en I+D, con pocos investigadores y centros autorizados	0.05	1	0.05
8	Aumento en los residuos sólidos con bajo porcentaje de reciclaje	0.05	2	0.1
Subtotal amenazas		0.53		0.90
Total		1.00		2.20

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

### 3.5. El Distrito de Cayma y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, así como determinar la atractividad de la industria. Asimismo, es punto de arranque para ubicar y poder evaluar a una organización dentro del sector en que se encuentra. Las cinco fuerzas indicadas por Porter (2009) en su modelo son: (a) poder de negociación de proveedores; (b) poder de negociación de los clientes; (c) ingresos de nuevos competidores; (d) desarrollo de sustitutos; y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

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

Los proveedores de bienes y servicios del distrito tienen un poder limitado de negociación, ya que las compras se hacen a través de un sistema estandarizado a nivel nacional y regulado por el Organismo Supervisor de las contrataciones del Estado (OSCE). Este proceso en su mayoría de las veces es bastante burocrático ya que tiene que cumplir con lo pautado por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). En ese sentido, las entidades públicas del distrito están obligadas a generar la mayor convocatoria de postores o proveedores siempre y cuando estos se encuentren debidamente registrados y habilitados, finalmente se contrata al proveedor con la propuesta mejor evaluada tanto económica como técnica.

Del lado privado, los principales proveedores son los del sector comercial y de construcción. Es así que la mayoría de los bienes que se comercializan en los centros comerciales son importados, con la excepción de algunos textiles de producción nacional, pero no elaborados en el mismo distrito. Mientras que para la construcción se requieren aceros, hechos en la misma región, además de cemento, cables, ventanas, puertas y otros artículos. En todos estos casos, el poder de negociación de los proveedores es bajo porque hay gran cantidad de ellos y el costo de cambiarse es mínimo.

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

Se identifican tres clases de compradores del distrito y son: (a) los residentes, (b) los inversores y (c) los visitantes. Al respecto del primer grupo, estos tienen un poder de negociación bajo debido al arraigo de vivienda y desarrollo de vida dentro del distrito. Sobre el segundo y tercer grupo, ellos poseen un poder de negociación alto, debido a que sino encuentran las condiciones necesarias y atractivas para desarrollar sus negocios o sus diversas actividades, ellos buscarán otros distritos, los cuales usualmente están cerca en términos geográficos.

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

Arequipa es considerada la segunda ciudad más importante del Perú, luego de Lima y esto se debe a que ha conservado en varios de sus distritos el orden, promoviendo la modernidad, la seguridad y el respeto por la cultura. En este contexto, el distrito de Cayma está considerado como un buen lugar para vivir y desarrollarse. Pero cerca del distrito de Arequipa también están los distritos de Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, hacia donde se podrían desplazar los desarrollos habitacionales y comerciales. En este sentido, la amenaza de los sustitutos es media.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

En relación a los entrantes, el riesgo es bajo debido a que en un mediano plazo la ciudad no pretende incluir un distrito más. Es decir, la distribución geográfica se mantendrá minimizando este riesgo. Pero sí es posible que otros distritos desarrollen actividades turísticas para atraer a los visitantes que ya llegan a la ciudad de Arequipa, así como hay valles donde se pueden iniciar los complejos habitacionales, en zonas que actualmente son rurales.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009). Los residentes demandantes de productos y servicios en Arequipa tienen la facilidad de moverse entre distritos en busca de la mejor oferta, esto por ser una ciudad mediana, en tal sentido la rivalidad es alta entre los competidores.

## **3.6. El Distrito de Cayma y sus Referentes**

El distrito de Cayma cuenta con diversos referentes a nivel nacional e internacional, para esta evaluación coincidimos que: (a) Miraflores ubicado en la provincia y región de

Lima; (b) Providencia en la ciudad de Santiago, en Chile; y (c) Belén en la ciudad de Medellín, Colombia. Estos distritos han logrado gestionarse de una manera eficiente en muchos aspectos, para ofrecer a sus ciudadanos una mejor calidad de vida gracias al buen nivel de servicios. Específicamente en lo que se refiere a transporte, infraestructura vial, buenos centros médicos, colegios y zonas de esparcimiento o sitios turísticos.

El distrito de Miraflores, ubicado en Lima, se caracteriza por sus amplios parques y áreas verdes, los mismos que se distribuyen aproximadamente en 13 metros cuadrados por habitante. Asimismo, se ha aprovechado su colindancia con el mar para generar un malecón turístico en el que se encuentra Larcomar, punto de encuentro social donde hay variedad de tiendas y restaurantes. Miraflores también cuenta con una buena oferta de colegios, encontrándose en este distrito algunos de los más prestigiosos de Lima, y tiene una infraestructura vial bien cuidada. El desarrollo inmobiliario se ha hecho bajo lineamientos de armonía urbanística que le dan a este distrito un atractivo el cual atrae a las personas.

Sobre el distrito de Providencia, en Santiago de Chile, este se ubica en el sector nororiente de la ciudad siendo una comuna habitada por personas y familias de la clase media alta y alta. Asimismo, se caracteriza por su gran cantidad de parques y áreas verdes, con una municipalidad que desde el año 2006 ostenta las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001. Por todo esto se considera como uno de los distritos con mejor calidad al ser limpio y seguro. Por otro lado, el Barrio Belén es una comuna ubicada en la ciudad de Medellín, la cual se considera como un lugar con todas las prestaciones y servicios necesarios para que sus residentes se desarrollen con una buena calidad de vida. Posee buenas rutas de comunicación con las demás comunas, y también se pueden encontrar instituciones educativas del más alto nivel, ofreciendo además un desarrollo comercial importante, siendo considerada como una de las mejores comunas para vivir en Colombia.

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

En la Matriz Perfil Competitivo se compara al distrito de Cayma con otros similares, dentro de la misma provincia. Esto en relación a los factores claves de éxito que se consideran relevantes para el desarrollo de sus habitantes y de la administración pública. En la Tabla 15 se muestra que los competidores de Cayma son: (a) Cerro Colorado, (b) Yanahuara, y (c) Bustamante. El resultado que esta matriz arroja indica que Cayma se encuentra tercer lugar siendo superado por los distritos de Yanahuara y Bustamante. Las fortalezas mayores de Cayma están en el comercio y los servicios, así como en la gestión municipal. Mientras que su debilidad mayor es la infraestructura vial y de transporte. También se encontraron diversas debilidades menores que incluyen la seguridad ciudadana, los servicios básicos y la ecología.

Tabla 15

*Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Cayma (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Cayma		Cerro Colorado		Yanahuara		Bustamante	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0.18	2	0.36	1	0.18	3	0.54	3	0.54
2 Infraestructura vial y transporte	0.1	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3 Desarrollo urbano	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
4 Áreas de recreación	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
5 Escuelas y educación	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6 Servicios de Salud	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10
7 Comercio, servicios, producción	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18
8 Gestión municipal	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12
9 Servicios básicos (agua, desagüe, luz)	0.20	2	0.40	1	0.20	4	0.80	3	0.60
10 Servicios públicos municipales	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07
11 Ecología y medio ambiente	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		2.30		1.69		3.10		2.43

Nota: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad mayor.

En la Matriz Perfil Referencial se compara al distrito de Cayma con sus referentes a nivel nacional y mundial. Para esta evaluación se han tomado a los siguientes distritos: (a) Miraflores en la ciudad de Lima, (b) Providencia en Santiago de Chile, y (c) Belén en Medellín, Colombia. Estos tres distritos han logrado mantener puntajes cercanos a 4.00 lo que significa que tienen fortalezas mayores en casi todos los factores claves de éxito. En ese sentido Cayma a través de la implementación de este plan estratégico puede desarrollar ventajas competitivas y lograr mejorar su posición al 2030.

Tabla 16

*Matriz Perfil Referencial del Distrito de Cayma (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Cayma		Miraflores-Lima		Providencia-Chile		Belén-Medellín	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2 Infraestructura vial y transporte	0.1	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Desarrollo urbano	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21
4 Áreas de recreación	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5 Escuelas y educación	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
6 Servicios de Salud	0.1	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7 Comercio, servicios, producción	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
8 Gestión municipal	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
9 Servicios básicos (Agua, desagüe, luz)	0.2	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
10 Servicios públicos municipales	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
11 Ecología y medio ambiente	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		2.30		3.85		3.94		3.52

Nota: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad mayor

### 3.8. Conclusiones

Desde el año 2014, el Perú ha registrado una desaceleración económica y este año en particular por efectos del niño costero y los casos de corrupción se ha dado la paralización de algunos megaproyectos, lo cual ha acentuado la desaceleración, perjudicando las proyecciones económicas para los próximos años. Además, se suman los conflictos sociales y

la informalidad, que restringen el desarrollo social, a pesar de la reducción de la pobreza y de la movilidad social favorable que se ha experimentado. Esto ofrece oportunidades, y les corresponde a los empresarios del distrito de Cayma aprovecharlas, al mismo tiempo que diseñan estrategias para evitar que la desaceleración los afecte.

Otro factor importante es la educación, donde hay un bajo nivel de inversión, lo mismo que ocurre con la investigación y desarrollo. Esto lleva a la dependencia en los bienes primarios, agregando poco valor y poniendo en riesgo el crecimiento económico en el largo plazo. Las condiciones externas antes mencionadas generan un entorno complicado para llevar con eficiencia el desarrollo del Distrito de Cayma, no obstante, luego de la revisión de las matrices de competitividad se buscará determinar en este plan estratégico objetivos y estrategias a seguir para buscar un desarrollo sostenido alcanzable.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2015), este análisis interno de la organización permite mostrar la situación de la organización basándose en el estudio y el análisis AMOFHIT que cuenta con siete áreas funcionales: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología, investigación y desarrollo (T). Estos indicadores son útiles para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades.

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

El área de administración y gerencia es la encargada de manejar las estrategias y los aspectos operacionales, así como de definir el rumbo de la organización. El objetivo permanente de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito (D'Alessio, 2015). En el distrito de Cayma, al igual que en la provincia, se encuentra la convivencia entre el sector público y el sector privado. Ambos atienden las diferentes necesidades de los vecinos del distrito, mediante la prestación de bienes y/o servicios. Por un lado, están las necesidades de los vecinos que por imperio de la Ley son atendidas por el sector público, mientras que otras necesidades son atendidas por el sector privado, e incluso a veces se deben combinar ambos sectores.

El sector privado del distrito de Cayma está compuesto por organizaciones de origen extranjero como de origen nacional, de diferentes tamaños (grandes, medianas, pequeñas y micros), así como por personas naturales que desarrollan actividades en la industria de la construcción, el comercio, el agro, la intermediación financiera y la minería, entre otras. Estas organizaciones para alcanzar sus objetivos se organizan y asumen estructuras gerenciales

privadas e independientes, en la cúspide de su administración se encuentran los gerentes generales y los apoderados, quienes planifican, ejecutan y supervisan el rumbo que toma el sector privado.

De otro lado, en el sector público se cuenta con la presencia del Gobierno Regional de Arequipa, la Municipalidad Provincial de Arequipa y la Municipalidad Distrital de Cayma. También ha presencia del Gobierno central, aunque con muy poca presencia en Cayma, a través de instituciones como la Policía Nacional del Perú, las entidades financieras estatales (Banco de la Nación), AUTODEMA y Contraloría General de la República. La presencia del Gobierno Regional de Arequipa se manifiesta a través de la prestación de servicios educativos y de salud, los cuales son administrados por la Gerencia Regional de Salud y la Gerencia Regional de Educación.

Los integrantes de la máxima autoridad tanto del Gobierno Regional de Arequipa como de la Municipalidad Distrital de Cayma, Concejo Regional y Concejo Municipal, son elegidos mediante voto popular por un plazo de 4 años, ambas entidades estatales en el ámbito administrativo cuentan con una estructura gerencial, y el servidor público que hace las veces de Gerente Municipal o de Gerente Regional es designado por el Gobernador o el Alcalde, escogiendo entre el personal de confianza.

La Municipalidad Distrital de Cayma es la entidad pública que tiene un contacto más directo, más cercano con los vecinos (clientes), por lo cual el análisis de su papel en el desarrollo del distrito de Cayma amerita un mayor detenimiento y atención. Se prestan servicios locales de limpieza pública, de mantenimiento de áreas verdes y de seguridad, así como también se promueve el desarrollo económico local. Esto a través de programas como la Plataforma de Servicios ubicada en el Estadio de la Tomilla, que tiene un formato parecido a los Centros de Atención al Ciudadano MAC, ubicados en la ciudad de Lima. Esta plataforma está compuesta por un conjunto de entidades que ofrecen servicios públicos y

privados, en una misma plataforma integrada para brindar al ciudadano, rapidez, confianza, transparencia y comodidad en un solo lugar.

El accionar de la Municipalidad Distrital de Cayma está regulado por normas generales dentro de las cuales se encuentran la Constitución Política del Perú de 1993, Título IV, Capítulo XIV, la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y modificatorias, y normas particulares como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad de Cayma aprobado por Ordenanza N° 168 el 29 de diciembre del año 2015, la municipalidad depende normativamente del Concejo Municipal y está representada y dirigida por el Alcalde quien para ejecutar con su plan de gobierno cuenta con 04 años. La Municipalidad Distrital de Cayma cuenta con una estructura orgánica gerencial aprobada el 06 de agosto del 2015 mediante Ordenanza N° 162.

En su estructura orgánica, que se presenta en la Figura 12, la Municipalidad Distrital de Cayma cuenta con:

- Dos órganos de gobierno: el Concejo Municipal y la Alcaldía.
- Siete órganos consultivos y de coordinación: (a) la Comisión de Regidores, (b) el Concejo de Coordinación Local Distrital, (c) el Comité de Coordinación Interna, (d) el Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche, (e) el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, (f) el Comité Distrital de Defensa Civil, y (g) las Juntas de Delegados Vecinales.
- Un órgano de control institucional.
- Tres órganos de defensa judicial: (a) la OCI, (b) la Procuraduría Pública Municipal, y (c) la Oficina de Prevención y Solución de Conflictos.
- Un órgano de Alta Dirección: La Gerencia Municipal
- Dos órganos de asesoramiento: La Oficina de Asesoría Jurídica y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

- Dos órganos de Apoyo: La Secretaría General y la Oficina de Administración.
- Cinco órganos de Línea: (a) la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, (b) la Gerencia de Seguridad Ciudadana, (c) la Gerencia de Gestión Ambiental, (d) la Gerencia de Desarrollo Urbano, y (e) la Gerencia de Administración Tributaria.
- Además, hay 11 unidades orgánicas, 14 subgerencias y 24 áreas funcionales.

El *Reglamento de organización y funciones* (Municipalidad Distrital de Cayma, 2016). Entró en vigencia a partir del año 2016 y dentro de las innovaciones que trajo fue la creación de la Gerencia de Seguridad Ciudadana, la creación de la Sub Gerencia de Seguridad Vial, Tránsito y Comercialización y la Sub Gerencia de Maestranza. Otro documento de gestión que amerita la atención es el *Plan de desarrollo concertado del distrito de Cayma al 2021.*, aprobado el año 2011 por la Municipalidad Distrital de Cayma (2012), en el cual se estableció como visión que Cayma será un lugar digno para sus pobladores, donde podrán vivir y trabajar, así como invertir. Se desarrollaron cuatro dimensiones: social, económica, urbano ambiental y organizacional, y que según dicho documento de gestión el distrito de Cayma tiene los siguientes objetivos estratégicos y específicos:

En la dimensión social los objetivos estratégicos son: (a) distrito saludable, educado, seguro e inclusivo, y (b) desarrollar un distrito inclusivo, seguro, educado y saludable. Los objetivos específicos son: (a) lograr un acceso equitativo a salud y educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad; (b) generar condiciones para el desarrollo de un distrito seguro soportado en valores solidarios y la integración familiar; y (c) promover un distrito inclusivo, cohesionado y con oportunidad para todos (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012).

En la dimensión económica los objetivos estratégicos son: (a) incrementar el empleo adecuado y elevar los ingresos de las familias del distrito; (b) mejorar la competitividad de las actividades económicas del distrito y ampliar su articulación a las dinámicas del mercado.

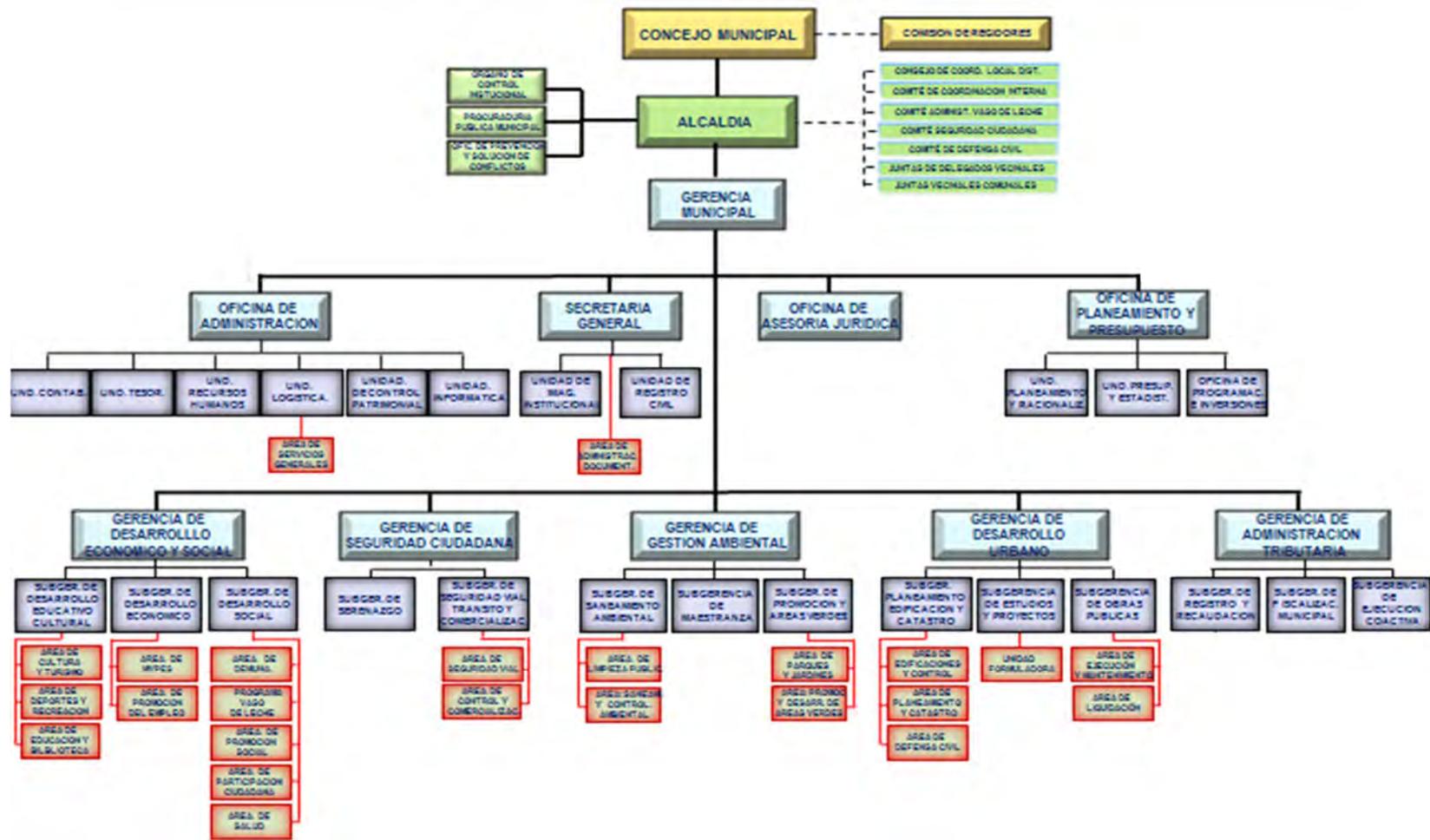


Figura 12. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Cayma. Tomado de *Organigrama* (p. 1), por la Municipalidad Distrital de Cayma, 2015b ([http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=864](http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=864)).

Los objetivos específicos son: (a) descentralizar, fortalecer y articular las plataformas comerciales y los servicios turísticos del distrito; y (b) promover, mejorar la competitividad y generar condiciones para el desarrollo del sector productivo del distrito articulado a corredores económicos (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012).

En la dimensión urbano ambiental los objetivos estratégicos son: (a) ser un distrito territorialmente ordenado y articulado, ambientalmente saludable y con un transporte digno; y (b) mejorar la calidad ambiental y lograr una gestión urbano-espacial con eficiente gestión de riesgos, en un contexto de cambio climático. Los objetivos específicos: (a) implementar un desarrollo urbano ordenado con movilidad urbana adecuada y articulación interdistrital; (b) proteger la campiña y áreas naturales, e incrementar y mejorar áreas verdes y recreativas; y (c) reducir los niveles de contaminación y promover prácticas de eco-eficiencia (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012). Pero debe mencionar que en la actualidad hay deficiencias en varias áreas, como por ejemplo, el transporte público, a pesar de que desde los distritos cercanos las personas se trasladan a Cayma para atender temas de salud, realizar operaciones comerciales o financieras (ver Apéndice B).

En la dimensión organizacional los objetivos estratégicos son: (a) ser un distrito concertador, en base a la nueva visión de desarrollo del Distrito; y (b) generar un nuevo pacto social basado en el fortalecimiento de liderazgos renovados y la concertación social. Los objetivos específicos son: (a) fortalecer la gobernabilidad para el desarrollo; (b) fortalecer la institucionalidad y el servicio digno al ciudadano; y (c) mejorar el ejercicio responsable de ciudadanía (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012).

Finalmente, es pertinente resaltar que el año 2009 mediante Ley N° 29332, el Gobierno central creó el Plan de Incentivos a la Mejora de Gestión Municipal con el fin de incentivar a los gobiernos locales a mejorar los niveles de recaudación a los tributos municipales y la ejecución del gasto en inversión, en este Programa el Gobierno Central

establece metas al 31 de julio y al 31 de diciembre de cada año, las Municipalidades que alcanzan dichas metas reciben un incentivo económico, y un monto adicional proveniente de los bonos que no alcanzaron las Municipalidades que no llegaron a cumplir sus metas, en el caso de la Municipalidad de Cayma se tiene que el año 2015 y 2016 alcanzo todas sus metas por lo cual mediante Decreto Supremo N° 322-2016-EFE se dispuso la transferencia de S/ 2'702,029 a favor de la Municipalidad Distrital de Cayma, S/ 367,223 por cumplimiento de metas y un adicional de S/ 2'334,806 del fondo de las Municipalidades que no llegaron a cumplir sus metas.

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

El marketing se entiende como el enfoque en la satisfacción de los clientes, diseñando los productos y servicios en base a sus requerimientos y expectativas, considerando la competencia (D'Alessio, 2015). En Cayma se producen bienes y servicios, tanto por entidades públicas como privadas. El componente clientes está conformado por un lado por los ciudadanos que viven o podrían vivir en el distrito de Cayma y por las personas naturales y/o jurídicas que han instalado o podrían instalar sus establecimientos dentro de esta jurisdicción. De otro lado, está constituido por las personas naturales y/o jurídicas que podrían vivir o instalar sus establecimientos en el distrito, y los ciudadanos que no viven en Cayma, pero que consumen los bienes y servicios que allí se producen.

El marketing en la entidad pública municipal, es decir la promoción de los bienes y servicios municipales está a cargo de la Unidad de Imagen Institucional, quien tiene la responsabilidad de comunicar e informar a los ciudadanos y a los miembros de la municipalidad sobre los asuntos de la gestión. Para ello se utilizan distintos medios y canales, como material impreso, suvenires, trofeos, publicaciones en la página web y notas de prensa. Esto permite hacer llegar los mensajes en forma oportuna y eficaz, así

mismo tiene la función de formular lineamientos, estrategias de difusión y publicidad para potenciar la imagen municipal y mejorar el posicionamiento de la organización en el ámbito de los servicios municipales y difundir la información de: (a) planes, (b) programas, (c) proyectos, (d) actividades, (e) obras, (f) servicios, (g) beneficios, y (h) eventos.

La Municipalidad Distrital de Cayma brinda los siguientes servicios: (a) gestión de residuos sólidos: recolección, acumulación, transporte y disposición final; (b) servicio de limpieza pública y mantenimiento del ornato; (c) riego tecnificado de parques y jardines públicos; (d) conservación, mantenimiento y renovación de parques y jardines; (e) administración del servicio de parqueo y estacionamiento; (f) promoción de la educación y cultura ambiental; (g) mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida; y (h) buen uso de los recursos públicos al revisar los contratos con las empresas concesionarias de la municipalidad (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012).

**Productos agropecuarios.** Para el año 2015, el departamento de Arequipa representó el 6.2% de la producción agropecuaria a nivel nacional ubicándose en el cuarto lugar, siendo la sexta actividad económica en la región, aportando el 6.6% del VAB. Entre los años 2008 y 2015 tuvo un crecimiento promedio anual de 2.4%, donde el cultivo predominante es la alfalfa con tres millones de toneladas, seguido por la cebolla con 442,200 toneladas, la papa con 307,900 toneladas y el arroz con 263,400 toneladas (BCRP, 2016). Específicamente en el distrito de Cayma, se cultiva cebolla, choclo, coliflor, vainitas y rocoto, así como papa y otras verduras (Municipalidad Distrital de Cayma, 2015c). Se estima que la producción agrícola en Cayma alcanza a 46,000 toneladas de papa y 300,000 toneladas de alfalfa, producidas en el Valle de Chilina (ver Apéndice A). En la Figura 13 se presenta la zona de cultivo del distrito de Cayma, que como se ha mencionado es el Valle de Chilena.

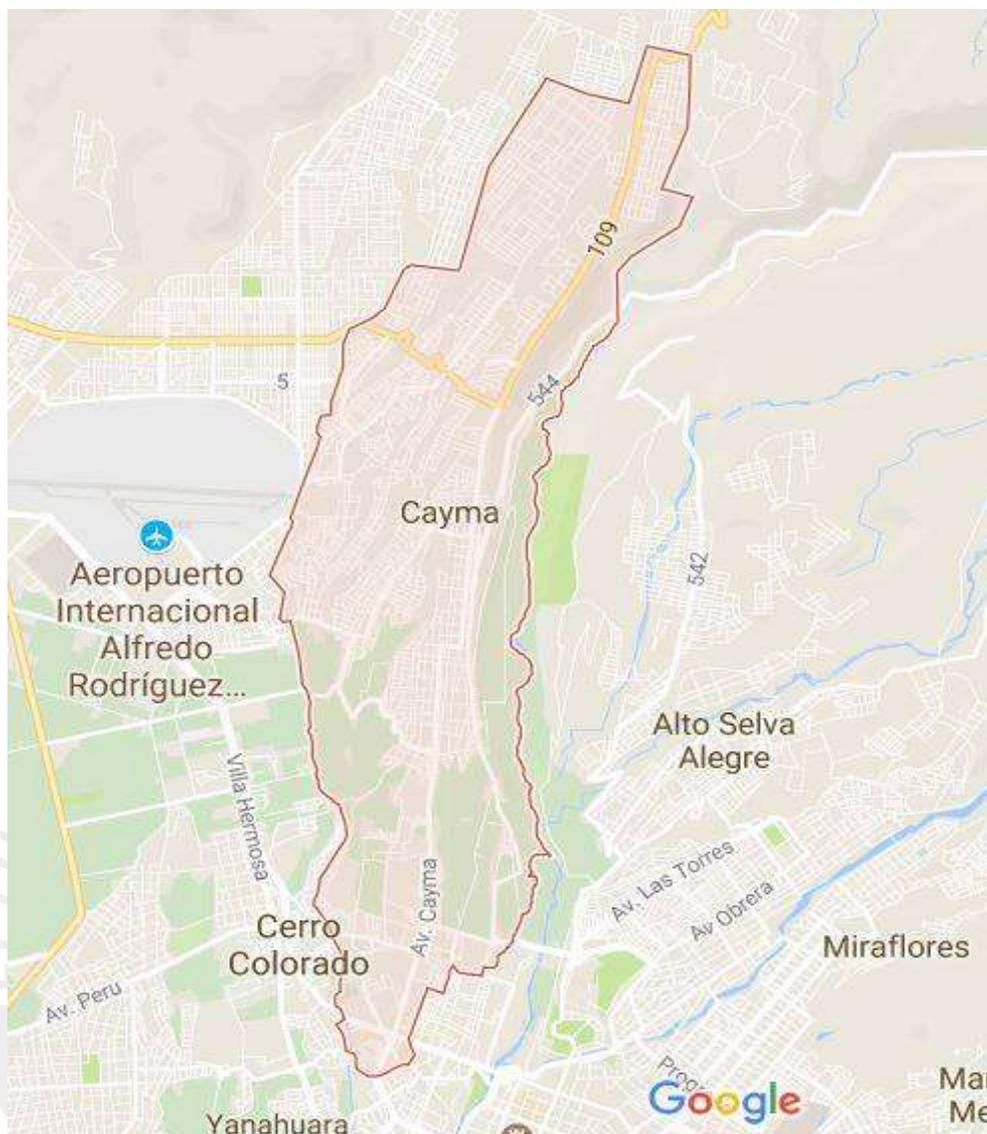


Figura 13. Zonas de cultivo del distrito de Cayma. Tomado de *Distrito de Cayma*, por Google Maps, 2017 (<https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0>).

**Actividades comerciales.** La parte baja del distrito de Cayma, la avenida Ejército, la avenida Trinidad Morán y la avenida Cayma, gozan de una muy buena ubicación dentro de la provincia de Arequipa. Es muy fácil acceder a estas avenidas, lo que constituye una ventaja competitiva frente a los distritos de Cerro Colorado, Sachada y Yura. Esto ha permitido la instalación de grandes centros comerciales, así como de oficinas bancarias (ver Figura 14).

En este sector se encuentran agencias de: (a) Banco de Crédito, (b) BBVA Banco

Continental, (c) Scotiabank, (d) Interbank, (e) BANBIF, y (e) Caja Arequipa; así como otras instituciones financieras. El comercio, en la región Arequipa generó S/ 2,848 millones, y por la presencia de importantes centros comerciales se estima que un 20% corresponde a Cayma, lo que es S/ 570 millones.

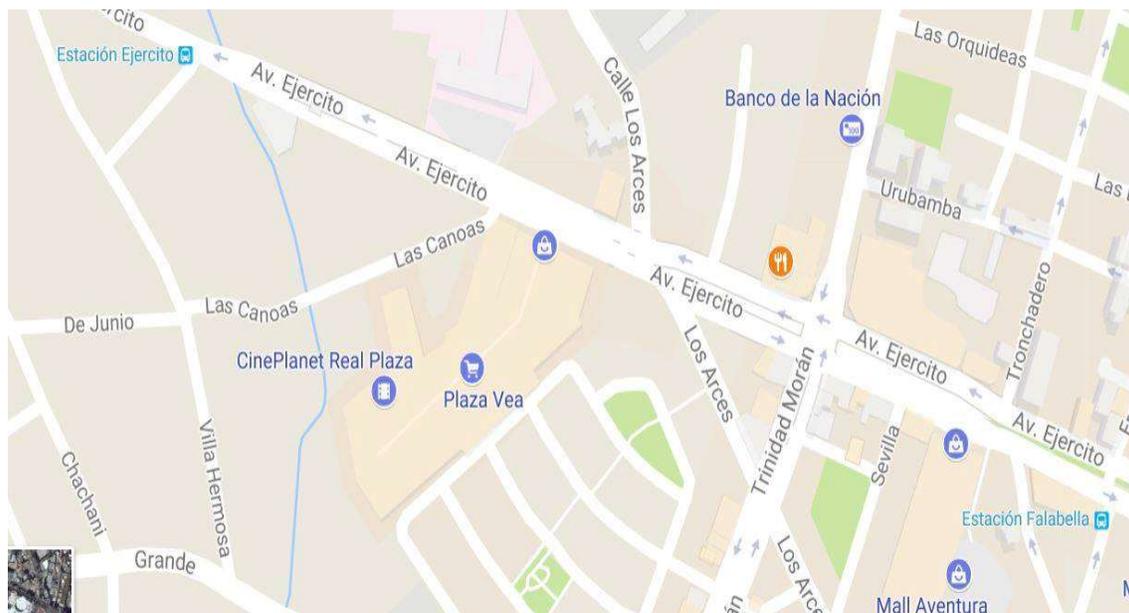


Figura 14. Área comercial del distrito de Cayma. Tomado de *Distrito de Cayma*, por Google Mapas, 2017 (<https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0>).

**Turismo.** En Cayma se encuentra la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca, área que se instala en 10 distritos de tres provincias diferentes, ubicadas entre los departamentos de Arequipa y Moquegua. El distrito de Cayma es uno de ellos y el 94% de su territorio forma parte de la reserva abarcando una superficie de 18,268 hectáreas que corresponde al 78% del territorio de Cayma. A esto se le suma una superficie de 3,776.3 hectáreas del área de amortiguamiento de la reserva, que son otro 16% del territorio del distrito. Esta gran extensión demanda una gestión sostenible ya que es la principal fuente de agua para la ciudad de Arequipa y los distritos adyacentes (Municipalidad Distrital de Cayma, 2006).

Así mismo, el Instituto Nacional de Cultura (INC), ha incluido dentro del catastro de zonas arqueológicas y de reserva de Arequipa Metropolitana, la zona comprendida a lo largo del corredor ecológico del río Chili, que incluye parte del valle de Chilina, en la que también tienen injerencia distritos vecinos como Yanahuara y Alto Selva Alegre. La zona de andenerías prehispánicas tiene una extensión de 198.64 Has y actualmente se encuentran en uso como áreas agrícolas. Las andenerías del sector de Carmen Alto y la zona de Tocrahuasi han sido declaradas Patrimonio Cultural de la Nación, a través de la Resolución Directoral Nacional N° 1378/INC. Además, en toda esta zona se encuentra el pueblo tradicional de Carmen Alto y Tronchadero, que por sus características y patrones de ocupación se constituye en un importante y potencial recurso turístico (Municipalidad Distrital de Cayma, 2006).

Actualmente la actividad turística no genera ingresos para el distrito, ya que solo se dan visitas que parten desde la Plaza de Armas de Arequipa. Los organizadores son empresas emplazadas en el distrito de Arequipa y visitan Cayma por pocas horas, sin pernoctaciones y en muy pocas ocasiones adquieren alimentos u otros servicios. Sin embargo, se reconoce que hay alto potencial de desarrollo (ver Apéndice A). El área ofrece contenido histórico y cultural, debido al conocimiento de las actividades agrícolas con técnicas heredadas de generación a generación, lo que lo hace único (Municipalidad Distrital de Cayma, 2006).

**Construcción.** El distrito de Cayma ofrece residencia a una importante porción de los habitantes de la provincia de Arequipa, principalmente de los niveles socioeconómicos A, B y C+. Esto como consecuencia del desarrollo de edificios habitacionales y conjuntos cerrados de casas, ofreciendo gran variedad de opciones. Para el año 2016 se otorgaron 120 licencias de construcción y se estima que para finales de dicho año había 20,000 unidades habitacionales, siendo en su mayoría construidas con altos estándares de seguridad y formalidad (ver Apéndice A). Existe una gran demanda de la población del estrato A por

conseguir una vivienda en urbanizaciones como Quinta Samay, La Campiña, Señorial, Ingenieros, Los Portales, Los Ángeles de Cayma, Buena vista entre otras. El distrito de Cayma cuenta con dos importantes centros comerciales: El Real Plaza y el Open Plaza, y con muchas entidades financieras que se han asentado en los alrededores de estos.

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

Las operaciones que se realizan en la Municipalidad Distrital de Cayma son autónomas, en el aspecto político, económico y administrativo, en virtud de lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). En términos geográficos, el distrito presenta tres zonas muy diferentes por sus características, la zona alta, la zona intermedia y la zona baja (ver Figura 15)

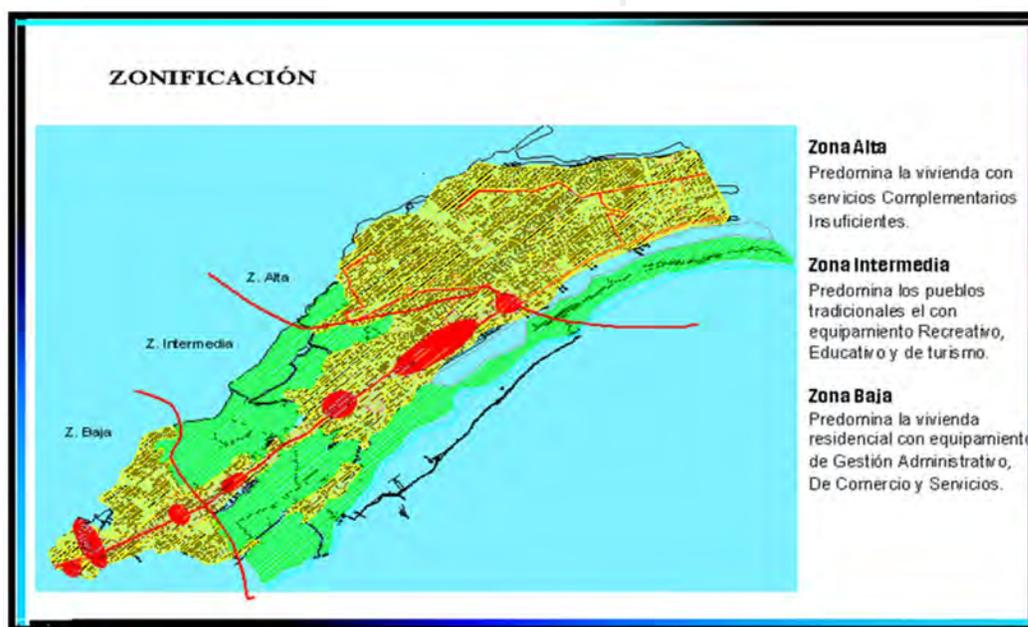


Figura 15. Zonas del distrito de Cayma.

La mayor parte de los poblados de la zona alta son llamados pueblos jóvenes, asentamientos humanos o asociaciones de vivienda. Muchos de estos pueblos se han formado como producto de invasiones, y un porcentaje de los habitantes de esta zona no cuenta con servicios básicos como el agua, el desagüe, la luz y conectividad (Municipalidad Distrital de Cayma, 2012) En el distrito de Cayma se viene dando un acelerado proceso de expansión

urbana, particularmente en las zonas altas del distrito; que entre los años 1997 y 2005, se incrementó en 9.39 hectáreas, parte de las cuales eran campiña. Esta expansión urbana se debe fundamentalmente a los flujos migratorios, de población proveniente de otros distritos y provincias de la misma región Arequipa.

Este es un crecimiento urbano acelerado y desorganizado o no planificado, poniendo gran presión sobre los servicios básicos. En los últimos ocho años, han migrado a Cayma 63,170 personas, lo cual constituye el 92.13% de la población total. De otras regiones del Perú han inmigrado aproximadamente 5,084 personas, que representan el 7.42% de la población del distrito. Estas personas provienen principalmente de las regiones del Cusco, Lima, Puno, Apurímac, Ica, Moquegua y Tacna; también se han registrado inmigrantes de otros países, en número de 309 aproximadamente, que representan el 0.45 % de la población distrital.

Situación contraria se observa en la parte media y superior del distrito de Cayma, que como se observa en la Figura 16 solo cuentan con tres accesos: (a) la avenida Cayma y su continuación, (b) la calle Cuzco y su continuación, y (c) la avenida Zoraida Montes Revilla. Esto hace que a las horas pico se genere un gran congestionamiento de tránsito, y a futuro este problema se intensificará por cuanto la población sigue creciendo en esas zonas, sin embargo, las calles anteriormente indicadas siguen teniendo el mismo ancho de vía.

La construcción y la inmigración han puesto presión sobre los servicios básicos. Para el año 2007, fecha del último censo nacional, 89.6% de las viviendas del distrito de Cayma tenían abastecimiento de agua potable a través de la red pública. En cambio, 5.5% accedían a este servicio por tubería, pero fuera de sus viviendas y había un 4.9% que no tenía acceso a la red y por ende suelen almacenar el agua en pilones o tanques. En relación con la disponibilidad de baños dentro de la vivienda, 83.3% de los hogares contaban con el servicio de la red pública de desagües, 5.2% accedían al servicio fuera de su vivienda y 6.4% usan

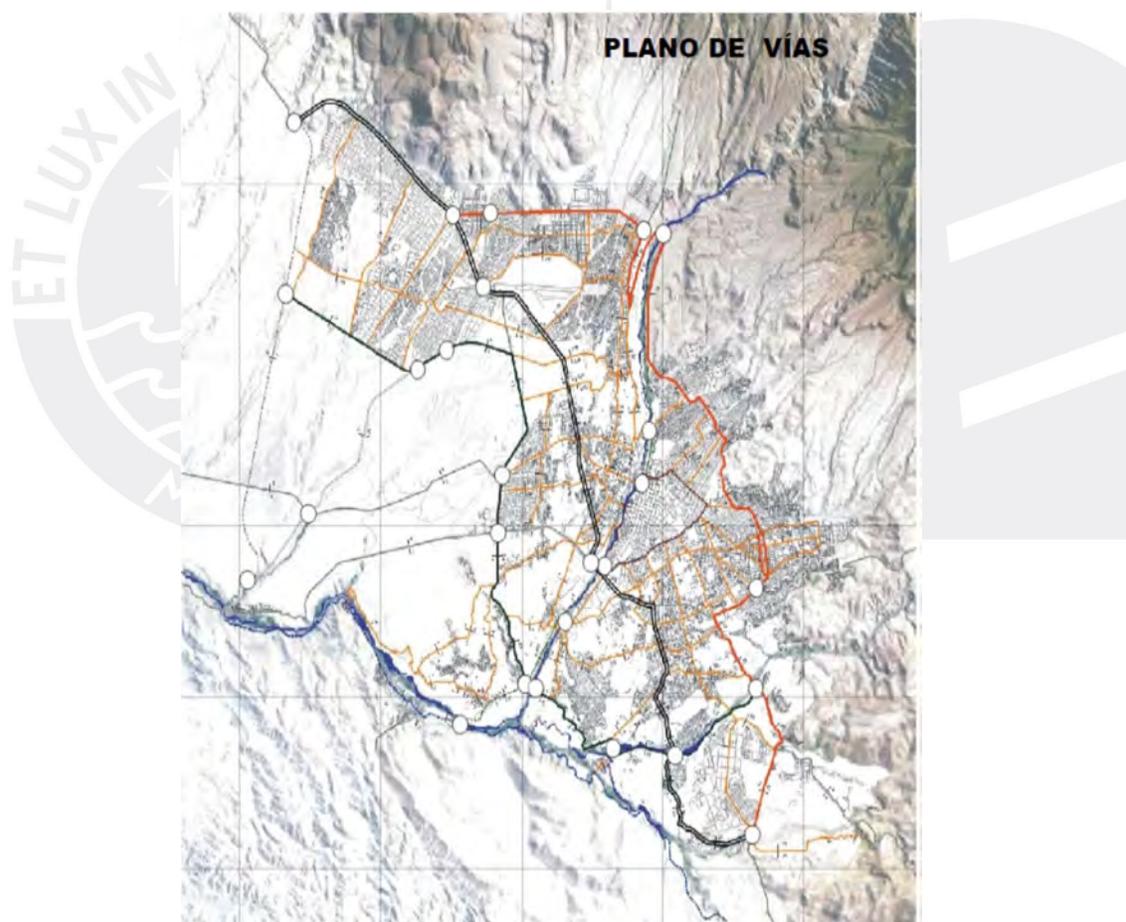
pozos sépticos; el restante 5.1% no tiene desagüe de ningún tipo (INEI, 2007). Para el 2017, la situación era similar ya que la municipalidad ha invertido en proyectos de servicios públicos pero el ritmo de crecimiento poblacional hace que siga existiendo demanda (ver Apéndice A).



Figura 16. Accesos viales hacia Cayma Tradicional y la Nueva Cayma. Tomado de *Distrito de Cayma*, por Google Maps, 2017 (<https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0>)

En el año 2014 se construyó el Puente Chilina que conecta el distrito de Cayma y Yanahuara con el distrito de Alto Selva Alegre, el cual cuenta con tres carriles de ida y vuelta. Sin embargo, tanto Cayma como Yanahuara tienen vías estrechas, convirtiéndose en cuello de botella, por lo que se requiere ampliar las vías de desfogue del puente Chilina. Para el Subgerente de Mall Plaza Perú, la municipalidad debe considerar en invertir en infraestructura periférica, en un monorriel o incluso en vías subterráneas; es importante ampliar las vías y ordenar el distrito para que el crecimiento sea armónico, evitando el caos (ver Apéndice B).

Otro aspecto álgido para Cayma es que no se cuenta con empresas de transporte público adecuado, empezando por el tamaño de las unidades vehiculares e incluyendo la actitud de los choferes y cobradores. A nivel de todo el distrito, sus principales vías, que permiten conectar con otros distritos, se presentan en la Figura 17. El distrito de Cayma cuenta con varias áreas verdes pero la municipalidad solo consigue darle mantenimiento a parte de estas debido a los insuficientes recursos económicos. Además, cuenta con lugares turísticos y declarados patrimonio cultural, lo que hace que tenga un potencial turístico. Sin embargo, este espacio no viene siendo aprovechado, aunque debe destacarse que sí se mantienen las tradiciones, como la Bajada de Ccapo en el aniversario de Arequipa, la fiesta de San Gil y el Apucllay, entre otras (Municipalidad Distrital de Cayma, 2015a).



*Figura 17.* Plano de vías del distrito de Cayma. Tomado del Plan urbano distrital de Cayma 2006-2015 (p. 264), por la Municipalidad Distrital de Cayma, 2006, Cayma, Perú: Autor.

El tránsito en toda la provincia de Arequipa se hace cada día más caótico, complicándose con la salida de 186 combis que tienen más de 20 años de antigüedad. Para aliviar el problema se ha permitido a las empresas registradas el ampliar sus recorridos, hasta en un 50%, y se ha promovido el ingreso de nuevas unidades, así como de nuevas empresas. Para el año 2015, operaban en la provincia 114 empresas, con un total de 2,195 unidades autorizadas, dando servicio a través de 244 rutas (“Ampliarán rutas de transporte,” 2015). Específicamente, en el distrito de Cayma, se ha enfatizado en incorporar unidades de tipo M3 para sustituir combis y unidades pequeñas, y para el 2017 se tenían 152 unidades M3 prestando servicio (ver Apéndice A).

El distrito de Cayma cuenta con colegios públicos y privados entre primaria y secundaria, lo que permite que los niños puedan educarse en lugares cercanos a sus viviendas y no tengan que desplazarse, en Cayma se encuentra la Institución Educativa emblemática Honorio Delgado Espinoza y el Colegio Lord Byron. En relación a institutos superiores Cayma cuenta con el Instituto Superior Pedagógico de Arequipa, y el CETPRO José Olaya y Deán Valdivia, con la sucursal de la Universidad San Ignacio de Loyola, ESAN y Universidad Garcilaso de la Vega.

En el distrito de Cayma están instaladas las dos plantas de tratamiento del agua potable para servir a la ciudad de Arequipa. Estas son propiedad de SEDAPAR y están ubicadas en la Tomilla y en Embajada de Japón. Además, se encuentra la planta de la Empresa Generadora de Energía Pública de Arequipa (EGASA), la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca, y la Escuela de Policías de la Policía Nacional del Perú. De otro lado, los suministros de agua para la agricultura están administrados por la Comisión de Regantes de Cayma. En lo que respecta a salud el distrito de Cayma cuenta con el Hospital de la Policía Nacional del Perú ubicado en Urbanización La Marina cuenta con la Posta de La Tomilla, de Rafael Belaunde y de Buenos Aires de Cayma.

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

En este rubro se explora el manejo de las finanzas y de la contabilidad. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos en el momento oportuno, para que la organización pueda operar (D'Alessio, 2015). Según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) y la Ley de Tributación Municipal (Decreto Legislativo N° 776, 2004), las municipalidades distritales para financiar sus obras de desarrollo cuentan con los siguientes recursos: (a) obtienen sus recursos de la recaudación de impuestos, (b) tasas y contribuciones, (c) FONCOMUN, (d) canon minero, y otros. En la Tabla 17 aparece el detalle de los ingresos por concepto de canon minero de la Municipalidad de Cayma, de la provincia de Arequipa y del Perú. Se aprecia que el aporte al nivel del distrito alcanzó los S/ 14 millones en el año 2016, tratándose de minería no metálica.

Tabla 17

*Canon Minero del Distrito de Cayma, de la Provincia de Arequipa y del Perú, en Soles*

Año	Cayma	Arequipa	Perú	Aporte (%)	Aporte (S/)
2005	2,546,380	27,496,901	1,084,965,605	0.23	2,495,421
2006	2,722,583	60,440,716	1,874,317,519	0.15	2,811,476
2007	4,804,827	74,718,997	2,967,071,772	0.16	4,747,315
2008	14,099,360	167,309,126	6,585,627,688	0.21	13,829,818
2009	16,731,830	469,898,167	6,419,486,499	0.26	16,6910,665
2010	13,445,155	559,642,904	5,061,105,644	0.27	13,664,985
2011	22,576,931	358,520,622	5,321,032,728	0.42	22,348,337
2012	24,766,127	671,232,720	7,152,795,631	0.35	25,034,785
2013	15,058,256	800,851,182	9,057,608,859	0.17	15,397,935
2014	22,483,489	459,194,512	7,893,724,148	0.28	22,102,428
2015	13,773,713	395,562,282	7,359,311,802	0.19	13,982,692
2016	14,326,871	253,955,796	1,290,290,399	1.11	14,322,223

*Nota.* Adaptado de *Transparencia* económica, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>).

En la Tabla 18 se observa la evolución de las transferencias que ha recibido la Municipalidad Distrital de Cayma, durante los años 2015, 2016 y 2017. Es de resaltar que el rubro *Plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal* ha ido en ascenso, lo que obedece a un incentivo económico que entrega el Gobierno central a las municipalidades que han cumplido con sus metas. Así mismo es de resaltar que para el ejercicio 2017 Cayma ha ocupado el primer lugar a nivel nacional del ranking de municipalidades tipo B dentro de dicho programa de metas. Como se observa, dicho monto ha crecido desde el año 2015, que fue de S/ 471,914 a S/ 3'616,327 en 2017.

Tabla 18

*Transferencias del Gobierno Central a la Municipalidad Distrital de Cayma, en Soles*

Código	Recurso	Año		
		2015	2016	2017
090	Canon Minero	11.017.041,65	441.690,96	7.933.456,83
208	Regalía Minera	1.919.395,80	10.262.434,82	6.808.746,81
230	Canon Hidroenergético	309.520,22	301.523,38	303.385,82
231	Canon Pesquero - Impuesto a la Renta	42.216,77	46.821,58	22.070,89
348	Proyecto Transportes Rurales Provías			
349	Comedores, Alimentos por Trabajo, Hogares y Albergues			
351	FONCOMUN - Fondo de Compensación Municipal			
355	Canon Pesquero - Derechos de Pesca	13.597,80	21.536,17	16.118,80
356	Programa del Vaso de Leche	576.168,00	576.168,00	528.154,00
362	Tragamonedas	458.112,83	316.034,98	596.473,97
388	Programa de Alimentos y Nutrición para el Paciente con Tuberculosis y Familia			
395	Participaciones – FONIPREL			
442	Recursos Ordinarios por Transferencias de Partidas y Otras Asignaciones		3.000.000,00	2.623.155,00
458	FONCOMUN	4.487.999,58	4.314.782,94	4.043.101,35
507	Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal	471.941,00	3.252.864,00	3.616.327,00
595	Prevención y Mitigación Riesgos de Desastres			200.000,00
678	Endeudamiento – Bonos			
729	Impuesto Municipales			
764	Fondo para PIP en Materia de Agua, Saneamiento y Salud			
765	Fdo. Interv. Ante la ocurrencia de Desastres Naturales (R.O)			
768	Fdo. Para Proyectos de Inversión Pública ((ROOC)			
	Total	19.295.993,65	22.533.856,83	26.690.990,47

*Nota.* Adaptado de *Consulta de transferencias a los Gobiernos nacional, locales y regionales*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a (<https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/270-transf-a-gobiernos-nacional-regionales-y-locales/457-consulta-de-transferencias-a-los-gobiernos-nacional>)

En la Tabla 19 se presenta una comparación de las transferencias realizadas por el Gobierno central a la provincia de Arequipa, que recibió S/ 497'652,099 y al distrito de Cayma, que recibió S/ 22'533,857 durante el año 2016. Luego, en la Tabla 20, se presenta los ingresos que percibió la Municipalidad Distrital de Cayma en el año 2016, que ascienden a S/ 66'075,574, en relación con los ingresos de otras municipalidades distritales de la misma región. Se aprecia que los distritos de Arequipa y de Cerro Colorado tienen ingresos muy superiores a los de Cayma.

Tabla 19

*Transferencias del Gobierno Central a la Provincia de Arequipa y al Distrito de Cayma, Año 2016 en Soles*

Código	Recurso	Distrito Cayma	Provincia Arequipa
090	Canon Minero	441.690,96	142.334.338,54
208	Regalía Minera	10.262.434,82	147.354.631,61
230	Canon Hidroenergético	301.523,38	2.607.669,56
231	Canon Pesquero - Impuesto a la Renta	46.821,58	331.959,37
348	Proyecto Transportes Rurales Provías		272.565,00
349	Comedores, Alimentos por Trabajo, Hogares y Albergues		1.677.181,00
351	FONCOMUN - Fondo de Compensación Municipal		968.153,20
355	Canon Pesquero - Derechos de Pesca	21.536,17	241.582,36
356	Programa del Vaso de Leche	576.168,00	6.493.674,00
362	Tragamonedas	316.034,98	5.388.829,54
388	Programa de Alimentos y Nutrición para el Paciente con Tuberculosis y Familia		1.040.159,00
395	Participaciones – FONIPREL		1.140.759,00
442	Recursos Ordinarios por Transferencias de Partidas y Otras Asignaciones	3.000.000,00	84.484.304,00
458	FONCOMUN	4.314.782,94	60.117.926,12
507	Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal	3.252.864,00	19.936.318,00
595	Prevención y Mitigación Riesgos de Desastres		2.600.000,00
678	Endeudamiento – Bonos		7.171.416,00
729	Impuesto Municipales		880.000,00
764	Fondo para PIP en Materia de Agua, Saneamiento y Salud		7.899.939,00
765	Fdo. Interno ante la ocurrencia de Desastres Naturales (R.O)		12.852,00
768	Fdo. Para Proyectos de Inversión Pública ((ROOC)		4.697.842,00
	<i>Total</i>	22.533.856,83	497.652.099,30

*Nota.* Adaptado de *Transparencia económica*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>)

Tabla 20

*Cuadro Comparativo de Ingresos 2016 de la Municipalidad Distrital de Cayma, la Región y Otras Municipalidades Distritales, en Soles*

Genérica de Ingresos	Gobierno Regional de Arequipa	Arequipa	Cerro Colorado	Cayma	Paucarpata
1. Impuestos y Contribuciones Obligatorias	-	49,310,504	18,107,583	10,664,856	3,736,719
2. Contribuciones Sociales	-	2,700	-	-	-
3. Venta de Bienes y Servicios Administrativos	42,628,896	21,412,911	6,389,246	3,372,449	2,170,949
4. Donaciones y Transferencias	143,984,695	23,001,327	46,836,255	18,641,654	13,137,656
5. Otros Ingresos	9,553,293	53,814,392	1,979,316	784,946	78,446
6. Venta de Activos No Financieros	29,586,015	1,175,921	-	-	10,993
7. Venta de Activos Financieros	-	-	-	-	-
8. Endeudamiento	116,254,462	20,000,000	10,782,362	16,927,295	-
9. Saldos de Balance	244,984,432	36,608,587	59,681,761	15,684,374	17,680,701
<i>Total:</i>	<i>586,991,793</i>	<i>205,326,342</i>	<i>143,776,523</i>	<i>66,075,574</i>	<i>36,815,464</i>

*Nota.* Adaptado de *Transparencia económica*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>).

La administración de los recursos económicos de la Municipalidad Distrital de Cayma está a cargo de la Oficina de Administración, la cual cuenta con las siguientes unidades para el desarrollo de sus funciones: (a) Logística, (b) Tesorería y Contabilidad, (c) Servicios Generales, y (d) Control. Todas estas unidades orgánicas tienen una normativa general y una especial para el desarrollo de sus actividades. En la normativa general se encuentran: (a) Manual de Organización y Funciones (MOF) y (b) Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

Para D'Alessio (2015), el recurso humano es el elemento de mayor valor dentro de la organización, teniendo la responsabilidad de usar los recursos para conseguir los objetivos. Al respecto, el distrito de Cayma es eminentemente residencial, con un área comercial y de intermediación financiera en la parte baja del distrito. Según *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda* por INEI (2007), el distrito de Cayma tenía una población total de 74,776 habitantes, y, para el año 2011 serían 83,820 habitantes (INEI, 2011). En la Tabla 21 se observa la cantidad de población por grupos de edad y por sexo, teniéndose para el año 2011, 30,796 hombres y 31,664 mujeres.

Tabla 21

*Población del Distrito de Cayma con DNI, por Grupos de Edad y Sexo al 2011*

Distrito	Población	Menores de edad (de 0 a 17 años)			Mayores de Edad (De 18 a más años)		
		Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Cayma	88,461	26,001	13,347	12,654	62,460	30,796	31,664
Otros distritos	923,350	257,507	130,969	126,538	665,843	327,575	338,268
Arequipa Provincia	1,011,811	283,508	144,316	139,192	728,303	358,371	369,932

*Nota.* Adaptado de *Arequipa: Compendio estadístico 2011*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf)).

De lo que se aprecia en la Tabla 22 se tiene que el 26.93% de la población de Cayma está constituida por habitantes que tienen hasta 14 años de edad. El segmento constituido entre 15 a 29 años es de 31.29%, mientras que la población entre 30 a 49 años es el 26.01% y el segmento de 50 años se reduce a 15.78%. De lo que se concluye que la población de Cayma es joven.

Tabla 22

*Grupos Poblacionales por Edad en el Distrito de Cayma, 2015*

Grupo de edad	Población	
	Total	%
Distrito Cayma	91,802	100.0
De 0 a 4 años	7,217	7.9
De 5 a 9 años	7,452	8.1
De 10 a 14 años	8,025	8.7
De 15 a 19 años	9,769	10.6
De 20 a 24 años	9,367	10.2
De 25 a 29 años	7,812	8.5
De 30 a 34 años	6,931	7.5
De 35 a 39 años	6,679	7.3
De 40 a 44 años	6,004	6.5
De 45 a 49 años	5,619	6.1
De 50 a 54 años	4,756	5.2
De 55 a 59 años	3,537	3.9
De 60 a 64 años	2,829	3.1
De 65 y más años	5,805	6.3

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas: Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

El distrito de Cayma cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 36,482 personas tal como se observa en la Tabla 23. El 17.07% se dedica al comercio y reparación de vehículos automotores, seguido por el comercio al por menor en 13.87%. Durante los últimos tres años han abierto 576 nuevos negocios, 10% más que lo registrado en los tres años anteriores, evidenciando un mayor crecimiento del pequeño comercio en el distrito. Sin embargo, la mayoría de la PEA dedicada al comercio no realiza sus actividades dentro de Cayma, sino en el polo comercial de Cáceres, en el distrito de José Luis

Bustamante y Rivero, a donde diariamente se desplazan, principalmente desde las zonas altas del distrito. En general, las empresas de retail en el Perú obtienen una rentabilidad sobre patrimonio de 5%, variando según el rubro ya que las tiendas por departamento obtienen cerca del 9% mientras que los supermercados menos del 4% (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015). El caso de los grandes almacenes ubicados en Cayma no es diferente, de acuerdo con el Subgerente del Mall Plaza Perú S.A. (ver Apéndice B).

Tabla 23

*Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito de Cayma, 2011*

	Actividad	Cantidad	%
1	Comercio, Reparación de Vehículos Autom., Motoc. y Efect. Pers.	6,229	17.07
2	Comercio al por Menor	5,059	13.87
3	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,910	7.98
4	Industrias Manufactureras	2,659	7.29
5	Construcción	2,619	7.18
6	Actividad Inmobiliaria, empresas y alquileres	2,314	6.34
7	Enseñanza	2,113	5.79
8	Agricultura, Ganadería	1,783	4.89
9	Desempleado	1,775	4.87
10	Hoteles y Restaurantes	1,617	4.43
11	Hogares Privados con servicio doméstico	1,489	4.08
12	Otras actividades, Servicios de Comunicación social y Personales	1,225	3.36
13	Administración Pública	1,021	2.80
14	Servicios Sociales y de salud	951	2.61
15	Venta, Mantenimiento de vehículos y motos	722	1.98
16	Actividad Económica no especificada	701	1.92
17	Explotación de Minas y Canteras	455	1.25
18	Comercio al por Mayor	448	1.23
19	Intermediación financiera	291	0.80
20	Suministro de Electricidad, Gas y Agua	82	0.22
21	Pesca	19	0.05
	Total	36,482	100

*Nota.* Adaptado de *Arequipa: Compendio estadístico 2011*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf))

El rubro de transportes, almacenamiento y comunicaciones emplea al 7.98% siendo la tercera actividad económica más importante del distrito, destacando el servicio de transporte público y privado (taxis) como actividad representativa. Otras actividades de importancia y coherentes con las actividades principales de la región y la ciudad son la industria manufacturera (7.29%) y la construcción (7.18%). Esta última se ha incrementado considerablemente, especialmente en los últimos tres años, debido a la alta demanda por vivienda y nuevos centros comerciales.

En el distrito de Cayma hay oferta laboral alta, principalmente para bachilleres o titulados de las diferentes carreras profesionales. En contraposición existe una demanda baja. Al igual que en toda la provincia de Arequipa los nuevos profesionales y bachilleres muestran preferencia por acceder al sector privado que al sector público, esto debido a que se considera que la escala remuneraciones en el sector privado es más elevado que en sector público dentro de otras razones.

La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), refiere que el cargo de alcalde distrital es remunerado y la remuneración mensual debe ser fijada por el Concejo Municipal, durante el primer trimestre del primer año de gestión respetando la normatividad de la especialidad dada para dicho caso. En ese sentido, durante la actual gestión municipal, el Concejo Municipal mediante Acuerdo Municipal N° 001-2015-MDC aprobó la remuneración mensual de S/ 4,550 para el alcalde y S/ 682.50 las dietas de los regidores por sesión. El resto del gasto de personal se presenta en la Tabla 24.

En la gestión municipal de Cayma existen un cargo de funcionario público, el Gerente Municipal, diez cargos directivos entre los Gerentes y los Jefes de Oficina, y 140 cargos del personal administrativo (CAP MDC, 2016). La mayor parte del personal es contratado bajo el régimen de la contratación administrativa de servicios por lo cual no gozan de los beneficios establecidos para el personal perteneciente al régimen del Decreto Legislativo N° 276, y existe una gran rotación del personal en las Municipalidades distritales.

Tabla 24

*Ejecución de Gasto de Personal de la Municipalidad Distrital de Cayma, en Soles*

Tipo de Recurso	Ejercicio Ejecutado					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Foncomun	2.654.734,	3.129.125,	2.690.817,	3.368.163,	3.489.349,	1.673.282,
Personal Admin.	1.698.527,	2.050.270,	1.613.288,	Z009,425.08	2.077.791,	1.091.625,
Personal Obrero	956.206,	954.787,	893.616,	1.326.331,00	1.380.728,	581.657,
CAS		124.068,	183.913,	3Z406.46	30.829,	
Otros Imp. Mun.	3.934.952,	5.400.723,	4.820.722,	3.979.837,	5.265.852,	2.325.632,
Personal Admin.	913.207,	202.628,	673.090,	492.669,	587.182,	363,407 96
Personal Obrero	244.179,	247,053 49	344.115,	433.841,40	926.627,	83.472,
CAS	2.777.566,	4.951.042,	3.803.516,	3.053.327,	1.878.752	1.878.752,
Recursos Direc. Recaud.	1.622.184,	1.328.971,20	1.560.940,	1.620.395,	1.464.006,	526.593,
Personal Admin.		80.728,		07.151,	4.750,00	15.938,
Personal Obrero		36.293,		01.940,	202.800,	20.753,
CAS	1.622.184,	1.211.950,	1.560.940,	1.611.304,	1.256.455,	489.902,40
Plan Incentivos		467.364,	690.666,	578.713,	886.904,	91.386,
CAS		467.364,	690.666,	578.713,	886.904,	91.386,
Canon Minero	319.610,	1.085.712,30	618.929,	14.350,		
CAS	319.610,	1.085.712,30	618.929,	14.350,		
Participaciones – Programa MODEF	795.260,					
CAS	795.260,					
	9.326.740,	11.411.895,5	10.382.073,23	9,561457.03	11.106.110,15	4.616.893,43

Nota. Adaptado de *Transparencia económica*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>).

En la Municipalidad Distrital de Cayma, la Unidad de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones (Municipalidad Distrital de Cayma, 2016): (a) programar, dirigir, ejecutar, y controlar las actividades del Sistema de Personal de la Municipalidad; (b) programar, ejecutar y evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, ascenso, reasignación y rotación de personal en concordancia con las

Normas Técnicas del Sistema Administrativo de personal, Normas Técnicas de Control Interno del Sector Público y los dispositivos legales vigentes; (c) elaborar el Presupuesto Analítico de Personal (P.A.P.) y/o Nuevo Cuadro de Puesto de la Entidad y controlar las plazas presupuestadas en concordancia con los Cargos establecidos en el Cuadro de Asignación de Personal (C.A.P.) y los niveles remunerativos aprobados; (d) elaborar el Reglamento Interno sobre asistencia y permanencia de los trabajadores, procedimientos administrativos de personal; (e) resolver los pedidos de licencias, bonificaciones y otros encargados por resolución de alcaldía; (f) elaborar los contratos de personal por contrato administrativo de servicios (CAS) solicitados por la gerencia municipal; (g) controlar el goce físico de vacaciones del personal; (h) conducir y supervisar las actividades relacionadas con la elaboración de las planillas de remuneraciones y la liquidación de beneficios sociales; (i) emitir informes y opiniones sobre los diferentes procesos del sistema de personal; (j) cumplir con las funciones establecidas por la Ley del Servicio Civil Ley N° 30057 y Reglamento D.S. N° 040-2014-SERVIR en calidad de órgano sancionador; (k) elaborar el plan operativo de su área para su aprobación, realizando la evaluación; (l) programar actividades culturales, educativas, artísticas, recreativas y deportivas trimestral, semestral y anual del POI que fortalezcan las relaciones entre los trabajadores y la municipalidad; (m) elaborar los contratos de personal por servicios personales solicitadas por la gerencia; (n) elaborar y proponer políticas de bienestar e Incentivos para el personal; (o) mantener actualizado la seguridad social para la atención de los trabajadores y familiares dependientes de la municipalidad; (p) elaboración de planillas de pagos por derecho de tributos o contribuciones sociales; (q) realizar inscripciones a ESSALUD, AFPS y ONP a los trabajadores; (r) registrar los compromisos de planillas de pago de remuneraciones, subsidios, ONP, y otros de su competencia en el sistema integrado de administración financiera de los gobiernos locales; (s) cumplir y hacer cumplir el reglamento de control de asistencia, desplazamiento y

permanencia del personal de la Municipalidad Distrital de Cayma, que norma la gestión administrativa, los deberes, derechos y obligaciones de los trabajadores de la municipalidad (funcionarios y servidores), afín de garantizar la calidad y eficiencia del servicio municipal; (t) proponer proyectos de directivas, normas y procedimientos para la adecuada gestión y administración de personal; (u) proponer a gerencia municipal la actualización del reglamento, informe de trabajo, conforme a la normativa legal vigente; (v) mantener actualizado el registro y escalafón del personal; (w) elaborar el plan anual de capacitación al personal de la Municipalidad Distrital de Cayma; (x) otras funciones que le sean asignadas por el jefe de la oficina de administración.

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

El uso de sistemas de información y comunicaciones apoya el proceso de la toma de decisiones gerenciales, por lo que es esencial contar con sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar a la organización (D'Alessio, 2015). La Municipalidad Distrital de Cayma, cuenta con una página web, que ofrece información sobre atractivos turísticos y tradiciones del distrito, incluyendo también datos específicos de la función pública, como los horarios de atención, el organigrama, y los correos de los gerentes y subgerentes de la municipalidad, fechas de pago sobre impuestos y precio de los trámites, entre otros.

La Municipalidad Distrital de Cayma cuenta con la unidad de informática, que es la unidad orgánica encargada de apoyo técnico encargado de conducir el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura informática, aplicando las normas emitidas por el ente rector del Sistema Nacional de Informática y los conceptos de gobierno electrónico en los servicios y procesos de información y comunicación de la Municipalidad Distrital de Cayma; siendo sus principales funciones (Municipalidad Distrital de Cayma, 2016):

- Dirigir, evaluar y supervisar el diseño, desarrollo e implementación del sistema informático, infraestructura tecnológica, organización y procesos de la municipalidad.
- Aprobar el Plan Anual de Mejoramiento de la Tecnología de Información, así como autorizar y dirigir la asignación y distribución del equipamiento de hardware y software, a todas las unidades orgánicas de la Municipalidad.
- Aprobar el Plan Anual de Mantenimiento y Desarrollo de los Sistemas de Información, así como autorizar y dirigir la implementación de los productos informáticos resultantes, a todas las unidades orgánicas de la municipalidad.
- Coordinar, desarrollar y controlar las acciones de procesamiento, emisión de reportes y productos de su competencia, efectuando el control de calidad.
- Dirigir y evaluar el desarrollo de proyectos relativos a los sistemas de información y sistematización de los procesos que se ejecutan en la municipalidad.
- Brindar asistencia técnica en el tratamiento de la información y uso de equipos y aplicaciones informáticas.
- Dirigir los estudios sobre los avances de las tecnologías de información e identificar las necesidades de infraestructura tecnológica, de información y de redes de comunicaciones de la municipalidad.
- Dirigir la gestión técnica de la red de datos y de comunicaciones, así como del almacenamiento, niveles de acceso y seguridad de la información.
- Coordinar las necesidades de licenciamiento de software de la municipalidad.
- Dirigir el desarrollo y aplicación de planes de contingencia para salvaguardar tanto la información, como la infraestructura tecnológica de la municipalidad.
- Diseñar políticas y directivas institucionales, que sean necesarias, relativas a asuntos informáticos, de organización y procesos.

- Dirigir y evaluar el mantenimiento de la infraestructura tecnológica e informática de la municipalidad.
- Elaborar la documentación requerida por las auditorías informáticas, aplicando la normatividad gubernamental que regula el gobierno electrónico en la municipalidad.
- Mantener actualizados el registro de recursos informáticos y de comunicaciones de datos, desde el inicio de su funcionamiento hasta su baja, especificando los datos técnicos, patrimoniales, administrativos (usuarios asignados), historial de fallas (con la identificación de las causas), servicios de mantenimiento y la identificación de los componentes cambiados y su disposición final.
- Administrar el taller de servicios informáticos y el almacén temporal de equipos informáticos y componentes, coordinando con la Unidad de Control Patrimonial las acciones a declarar la baja respectiva, de los bienes considerados en el RAEE.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos específicos de su competencia, establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la municipalidad.
- Administrar la información que se procesa en el sistema informático con que cuenta la unidad orgánica, para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- Informar en forma mensual al Jefe de Administración, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
- Proponer, gestionar, impulsar e implementar mejoras e innovaciones en los procesos, procedimientos y normatividad relacionado con la unidad orgánica de su competencia.
- Formular, ejecutar y evaluar el Plan Operativo informático de la Municipalidad de acuerdo a la normatividad vigente.

- Formular, proponer y administrar su presupuesto anual, el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI), en el ámbito de su competencia, elaborado en coordinación con la oficina de planeamiento y presupuesto.
- Ejecutar el Plan Operativo y el Presupuesto Municipal correspondiente a la unidad de informática.
- Disponer eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados en el cumplimiento de sus funciones.
- Administrar y coordinar el diseño, perfeccionamiento y actualización de los sistemas de informática de las unidades orgánicas de la municipalidad.
- Elaborar y actualizar el portal de transparencia, así como la página web de la Municipalidad Distrital de Cayma. En el año 2011 la Municipalidad Distrital de Cayma adquirió el Sistema de Rentas denominado SIAMSOFT, el cual además de realizar todos los procesos de recaudación permite emitir reportes diarios fiables de recaudación, lo que permite armar estadísticas y la toma de decisiones acertadas y mejor planeamiento de estrategias.

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

Es el área de investigación y desarrollo se revisa la orientación de los esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, reconociendo que estos esfuerzos se convierten en una fuente de ventaja competitiva, haciendo que el crecimiento pueda ser sostenible en el largo plazo (D'Alessio, 2015). La Municipalidad Distrital de Cayma tiene varios convenios cuyo objetivo es realizar alianzas estratégicas para prestar servicios de mejor calidad en el distrito de Cayma, en la Tabla 25 se muestran dichos convenios, así como los proyectos viales. Dentro de los convenios suscritos se encuentran aquellos que están fortaleciendo la plataforma de servicios al ciudadano ubicada en el Estadio de la Tomilla (ver Tabla 26).

Tabla 25

*Principales Convenios del Distrito de Cayma*

N° de acuerdo Municipal	Nombre del Convenio	Fecha	Base Bibliográfica
009-2015-MDC	Convenio con el Fondo Mi Vivienda	24/02/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
028-2015-MDC	Acuerdo con la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo	06/05/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
029-2015-MDC	Acuerdo con la Gerencia Regional de la Producción	06/05/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
045-2015-MDC	Convenio con el GRA para la Protección y Cautela de la Propiedad de Dominio Privado del Estado Administrada por el Gobierno Regional de Arequipa,	21/05/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
051-2015-MDC	Convenio con la Municipalidad Provincial de Arequipa sobre Homologación de Facultades y/o Funciones de los inspectores para el Control de Transporte en el distrito de Cayma	02/06/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
092-2015-MDC	Convenio con la Empresa ETECO S.A. para el Mejoramiento del Pasaje Santa Cruz de la Urbanización Residencial Almendros II	15/10/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
135-2015-MDC	“Convenio con el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Arequipa”	22/12/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
033-2016-MDC	“Convenio con el Programa Nacional de Asistencia Solidaria PENSION 65”	17/03/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
042-2016-MDC	Convenio con la Comisión de Agua y Desagüe N45 y SEDAPAR S.A.”	29/03/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
073-2016-MDC	Adenda al Convenio con la EGASA	16/06/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
078-2016-MDC	“Convenio con la Municipalidad de Yanahuara y SEDAPAR S.A.”	16/06/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
107-2016-MDC	“Acuerdo para Apoyo a favor del Proyecto de Fortalecimiento para el Emprendimiento Arequipa” del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Impulsa Perú”	01/09/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
146-2016-MDC	“Convenio de Mobiliario Urbano con la empresa TARGETVIEW SAC para la instalación de 19 paraderos ecológicos en el distrito de Cayma”	03/11/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
150-2016-MDC	“Convenio para la Difusión del Programa DreamBuilder con DreamBuilder”	17/11/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
154-2016-MDC	“Convenio con la Parroquia San Miguel Arcángel de Cayma”	01/12/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
170-2016-MDC	“Convenio con la Universidad Nacional de San Agustín y la Comisión de Regantes de Acequia Alta Cayma”	22/12/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
008-2017-MDC	“Convenio de Colaboración con Thunderbird For Good”	19/01/2017	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
038-2017-MDC	“Convenio con la Municipalidad Provincial de Arequipa para la Delegación de Funciones en la Administración, Supervisión, Control de Depósitos Municipales y Remolque de Vehículos”	16/03/2017	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
068-2017-MDC	“Convenio con la Asociación Foot Ball Club Melgar para el Mejoramiento, Reacondicionamiento y Uso Estadio Municipal	23/05/2017	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
069-2017-MDC	“Convenio con Real Plaza SRL”	23/05/2017	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>

Tabla 26

*Principales Convenios para Implementar la Plataforma de Servicios en La Tomilla*

N° de Acuerdo Municipal	Nombre del Convenio	Fecha	Base Bibliográfica
034-2015-MDC	Convenio de Cooperación Interinstitucional celebrado con la Compañía Peruana de Medios de Pago SAC y VOXIVA SRL.	06/05/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
054-2015-MDC	Convenio con el Poder Judicial – Corte Superior de Justicia de Arequipa	09/06/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
117-2015-MDC	“Convenio con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos”	19/11/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
136-2015-MDC	“Convenio de Cooperación Interinstitucional con SEDAPAR de Arequipa”	22/12/2015	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
009-2016-MDC	Convenio con el Poder Judicial – Corte Superior de Justicia de Arequipa	02/02/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
044-2016-MDC	Convenio de Cooperación Interinstitucional con la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa – EPS SEDAPAR S.A.”	07/04/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
074-2016-MDC	“Convenio de Cooperación Interinstitucional con la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste (SEAL S.A.)”	16/06/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
139-2016-MDC	Convenio de Adhesión de Cooperación Interinstitucional con la SUNARP	03/11/2016	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>
36-2015-MDC	“Convenio de Cooperación Interinstitucional con la Sociedad Eléctrica del Sur OESTE S.A.-SEAL”	16/03/2017	<a href="http://www.municayma.gob.pe">www.municayma.gob.pe</a>

En relación con la tecnología, a través del portal web se pone a disposición de los ciudadanos gran cantidad de información, como se detalló en el punto anterior. Los ciudadanos pueden obtener las normas municipales que emite el Concejo Municipal y el despacho del alcalde, así como revisar información tributaria, proyectos de inversión e información sobre los procedimientos y servicios exclusivos que presta la municipalidad y que se encuentran compendiados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Municipalidad Distrital de Cayma. Sin embargo, falta potencializar la página con información como el estado de las solicitudes o el pago de tributos municipales, ya que en la actualidad no se pueden realizar trámites directamente por la página web (Municipalidad Distrital de Cayma, 2017).

La Municipalidad Distrital de Cayma cuenta con sistema tributario de rentas, con sistema de mesa de partes, un sistema logístico llamado SIAMSOFT, un sistema interconectado de cámaras de video vigilancia sobre una plataforma inalámbrica, al cual se encuentran conectadas 35 cámaras en lugares estratégicos del distrito con un centro de monitoreo ubicado en la sede municipal de La Tomilla, a través se puede visualizar y grabar en tiempo real las principales ocurrencias en el distrito y permite a la Gerencia de Seguridad Ciudadana incrementar su capacidad de respuesta frente a no solamente actos delictivos sino frente a temas de infracciones como disposición inadecuada de residuos sólidos en las calles y otros. Se debe tener presente que la capacidad del servidor para conectar cámaras en el distrito es de 35 cámaras y que a la fecha se encuentran funcionando 20 cámaras y 15 se encuentran en mantenimiento y en mal estado, y que la tecnología de las mismas data de hace seis años, y que para hacer más eficiente el servicio se requiere de 65 cámaras más. Así mismo la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la Oficina de Administración están interconectadas a un sistema transversal del Ministerio de Economía y Finanzas denominado SIAF.

Cayma ha estado dedicada por muchas décadas a la producción agrícola y ganadera de pequeña escala (minifundio). La tecnología utilizada de siembra es la tradicional, desarrollando un sistema de manejo de suelos con rotaciones generalmente de alfalfa seguido de la papa y luego cultivos de tallo corto como lechuga, repollo o brócoli. Las áreas agrícolas del Valle de Chilina usan el agua proveniente del río Chili para regar. En esta zona, el suelo es muy variado, presentando relieves topográficos ondulados y otras varias zonas con perfiles muy accidentados por lo que se han construido andenes y terrazas a lo largo del tiempo. Estas construcciones tienen altos costos de mantenimiento sin dejar de mencionar la pérdida de suelo cultivable debido también a la baja producción y rentabilidad de la producción agrícola. En el año 2006, el distrito de Cayma contaba con una extensión total de área agrícola de 479

hectáreas, de las cuales 456 están bajo riego, es decir que están en producción. Estas áreas agrícolas se localizan a lo largo del Valle de Chilina y entre los distritos de Cayma y Cerro Colorado (Municipalidad Distrital de Cayma, 2006).

De lo anteriormente indicado se observa que hace falta potenciar el uso eficaz de la tecnología para la prestación de servicios en la Municipalidad Distrital de Cayma con lo cual se ahorraría tiempo y dinero tanto para los usuarios como para la municipalidad misma.

Finalmente, se puede indicar que en el distrito no hay una unidad de investigación y desarrollo, que impulse la innovación o el desarrollo de herramientas modernas.

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

Al realizar el análisis del AMOFHIT, se presentó información interna del distrito que permite identificar posibles fortalezas y debilidades. Como fortalezas, se puede mencionar el desarrollo inmobiliario, junto con la alta presencia de comercios y entidades financieras. Esto se combina con una gestión municipal eficiente, en relación con la recaudación de impuestos y contribuciones. Mientras que, por el lado de las debilidades, el análisis interno ha permitido señalar que falta infraestructura turística, así como hay deficiencias en las vías de acceso y el transporte público. Además, los asentamientos humanos crecen de forma desorganizada, aumentando la demanda de servicios básicos. En la Tabla 27 se muestra la MEFI del distrito de Cayma, donde el puntaje ponderado es 2.49.

#### **4.3. Conclusiones**

El distrito de Cayma cuenta con una ubicación estratégica al colindar con las zonas financieras y empresariales de Arequipa, así como sus zonas turísticas y comerciales. Además, posee importantes vías que la interconectan con este distrito y que son vías que permiten el flujo hacia otros distritos, tales como la avenida el ejército. Posee un alto poder adquisitivo en las zonas bajas del distrito especialmente en las zonas residenciales, los cuales le permiten recaudar mayor cantidad de dinero. Tiene mucho potencial en el sector turístico y

generación de más centros financieros y comerciales ya que se han identificado más familias con mejores condiciones económicas en las zonas medias.

Tabla 27

*Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Distrito de Cayma*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>				
1	Alta concentración de comercios y de instituciones financieras	0.09	4	0.36
2	Existencia de un valle con potencial para la recreación familiar, turismo de aventura, ecoturismo y deporte de aventura	0.08	3	0.24
3	Hay dos plantas de tratamiento de agua potable y la central hidroeléctrica de Arequipa	0.06	3	0.18
4	Desarrollo inmobiliario consolidado en la parte baja del distrito (NSE A y B de la población)	0.08	4	0.32
5	Desarrollo de herramientas tecnológicas como fuente de información de la municipalidad	0.06	3	0.18
6	Recaudación eficiente y buen potencial recaudatoria de tributos municipales	0.08	4	0.32
7	Crecimiento de la oferta escolar para atender el desarrollo inmobiliario, pero solo hasta nivel de secundaria	0.06	3	0.18
Subtotal		0.51		1.78
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de vías de acceso, transporte público de mala calidad y déficit de parqueo	0.08	1	0.08
2	No hay infraestructura turística ni servicios	0.06	1	0.06
3	Percepción de inseguridad y presencia de hechos delictivos	0.06	2	0.12
4	Crecimiento de los asentamientos humanos, lo que ocasiona demanda en los servicios públicos	0.08	1	0.08
5	Poca cultura de cuidado medio ambiental y de convivencia entre los habitantes del distrito	0.05	2	0.10
6	Déficit en la prestación de servicios públicos	0.06	2	0.12
7	No hay centros de investigación y desarrollo científico	0.05	1	0.05
8	No hay centros de salud de alta calidad, ni públicos ni privados	0.05	2	0.10
Subtotal		0.49		0.71
Total		1.00		2.49

*Nota.* Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

Luego de haber analizado el distrito y la organización municipal se identifica que falta una planificación a largo plazo, lo que ha llevado a que en algunas unidades orgánicas de la Municipalidad se trabaje aisladamente. Sin embargo, se observa un gran potencial en el distrito en relación a la recaudación lo que permitiría al distrito conseguir sostenibilidad, un

potencial en el valle Chilina para generar un polo de movimiento económico en el turismo, un gobierno local que pese a sus deficiencias en los últimos años ha conseguido cumplir con todas las metas establecidas por el Gobierno Central en el Programa de Modernización del Estado. En el distrito hay potencialidad para conseguir llegar a la visión.



## **Capítulo V: Intereses del Distrito de Cayma y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Con base en la perspectiva de visión planteada para el distrito de Cayma en el Capítulo II y en el análisis externo e interno tratados en los Capítulos III y IV, y sumado a la teoría tridimensional de Hartmann, como base para definir los intereses, se elaborarán los OLP que espera alcanzar el distrito; teniendo en cuenta que estos objetivos deben ser reales, medibles y alcanzables, pero siendo retadores a la vez.

### **5.1. Intereses del Distrito de Cayma**

Dentro de la visión que se propuso en el Capítulo II se indican los principales intereses del distrito de Cayma, con un enfoque integral y no solo en la gestión pública. Estos intereses, de los cuales posteriormente se derivarán los objetivos de largo plazo, son los siguientes:

- Tener construcciones seguras y modernas, que sirvan de hogar para los habitantes del distrito, atrayendo una inmigración ordenada. En caso de sismos u otros desastres naturales, esto minimizará las pérdidas humanas, así como los materiales. Esto comprende el acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y energía eléctrica.
- Alta calidad de vida para todos los pobladores, fortaleciendo la educación y la salud.
- Desarrollo de la actividad comercial y de intermediación financiera, enfocados primeramente en dar servicios a los habitantes del distrito y luego a los de otras áreas de la ciudad de Arequipa.

- Convertirse en un distrito turístico, como fuente adicional de ingresos y en especial para los habitantes autóctonos de la zona, al combinar la cultura con los atractivos naturales.
- Mejorar la infraestructura vial y accesos al distrito, así como implementar un servicio de transporte público que cumpla con los estándares exigidos y normativa legal vigente.
- Mejorar los servicios públicos a nivel de la Municipalidad Distrital de Cayma, a través de la implementación de tecnologías de información.
- Desarrollar una cultura de ecoeficiencia, tanto a nivel público como privado, empezando por la segregación de los residuos sólidos en la fuente.

## 5.2. Potencial del Distrito de Cayma

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2008) se tiene lo siguiente: “los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país” (p. 97), y, para determinar el potencial del distrito, es necesario analizar siete dominios: demográfico, geográfico, ecología, económico, deporte, transporte, seguridad y militar. En el caso del militar no se ha realizará ningún análisis ya que no es necesario protegerse de una amenaza externa. A continuación, se analizará al detalle cada uno de ellos:

**Demográfico.** La población de Cayma tiene como principal característica que es joven, el 26.93% de la población es menor a 14 años y el segmento constituido entre 15 y 29 años es de 31.29%, considerando que la población entre las edades de 30 y 49 años está formada por el 26% posteriormente disminuye en el segmento de 50 años a 15.77% (fuente: INEI 2007. Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda). Esta demografía es ventajosa a comparación de otros distritos, ya que cuenta con una población con futuro a alcanzar objetivos adaptados y abiertos al cambio que se presente en el distrito y el país;

Cayma será un distrito de acuerdo a las necesidades de esta joven población; que tenderá a extenderse y a crecer dando posibilidades de desarrollo en Cayma.

**Geográfico.** Cayma tiene una geografía importante para el turismo y para vivir con paisajes muy atractivos por localizarse en las zonas más altas de Arequipa. Tiene un área urbana aproximada de 10.68 km<sup>2</sup>, solo el 6% de su territorio; tiene una extensa área rural con mucho potencial de expansión urbana tanto horizontal como vertical, en las reservas nacionales que posee como territorio tiene un potencial aprovechable para el paseo y esparcimiento para las familias.

**Económico.** La distribución de la ocupación principal de la PEA de Cayma muestra el gran porcentaje de trabajadores independientes (30%), seguidos por profesionales y obreros, 24% y 21% respectivamente. Estas cifras confirman la tendencia distrital de técnicos como de profesionales hacia el trabajo fuera de los espacios tradicionales de empleo como los sectores público y privado.

Esta situación podría convertirse en un punto negativo para la economía distrital a consecuencia de la inseguridad en los sueldos que el trabajo independiente presenta. Los procesos de formalización de las actividades independientes, la seguridad de las inversiones en equipamiento urbano estaría amenazados, tendiendo a perderse cantidades significativas en impuestos y recaudaciones municipales, muy necesarias para el desarrollo distrital ante los pocos recursos municipales disponibles.

Como potencialidades se tiene lo siguiente:

- El incremento de la PEA; la población activa del distrito de Cayma (jóvenes y adultos) ha mostrado experimentado un incremento en la pirámide de edades, esto significa que existe un potencial de gente joven y adulta en edad de trabajar que vive en el distrito y requiere de los espacios de desarrollo necesarios.

- La presencia de medianos y microempresarios: constituyen un potencial económico que permitiría desarrollar diferentes sectores del distrito, sobre todo aquel menos favorecido como es la zona alta de Cayma.
- La dinamización comercial y financiera: la que se presenta en la zona sur de Cayma, es decir, en el eje de la Av. Ejército y la Av. Cayma generando desarrollo que incluso tiene alcance metropolitano como es la presencia del Centro Comercial SAGA Falabella, junto a otras entidades financieras, han impulsado la aparición de servicios complementarios a estos equipamientos como los relacionados a salud B).

***Histórico, psicológico.*** Hay una tradición agrícola, pero en la actualidad la actividad se desarrolla de manera incipiente porque el enfoque está en el crecimiento inmobiliario, dando servicios a personas que trabajan o estudian en el distrito de Arequipa. Si bien, en los últimos años se ha desarrollado la construcción y el comercio, es importante que esto se integre con otras actividades como la educación y la salud, para lograr que los pobladores hagan la mayor cantidad de actividades en el distrito, reduciendo los traslados y por ende la demanda de transporte y vías de acceso.

***Organizacional.*** Cayma cuenta con pocas avenidas principales para la cantidad de residentes. Además, por ser un distrito más urbano que rural necesita de mayor transporte público con paraderos formales y líneas de buses masivos eliminando las combis o transportes informales que causan caos en las avenidas y calles donde hay tránsito de vehículos particulares. Esta es una debilidad, por lo que se debería evaluar qué alternativas se podría brindar y dar mayor fluidez al transporte por el tráfico que se genera en las horas críticas de la mañana y la tarde.

***Tecnológico.*** Esta es una limitante para el desarrollo sostenible del distrito. Sin embargo, hay potencial si se inicia el proceso de construcciones modernas, con tecnología de

punta que promueva la ecoeficiencia, así como el control electrónico de ciertos servicios. A nivel gubernamental, debe trabajarse en lograr que la página web de la municipalidad permita hacer operaciones o transacciones, así como dar seguimiento a los trámites iniciados.

**Militar.** Estudios sociales consideran a la violencia urbana como una consecuencia lógica de las condiciones de pobreza existentes en una ciudad o centro poblado. La ciudad de Arequipa y el distrito de Cayma no escapan a esta realidad; las consecuencias socioeconómicas de la liberación de la economía nacional y la incapacidad de los organismos encargados de crear empleo y mejores condiciones de vida a la población, son causas directas del aumento de la pobreza y violencia urbana en la ciudad y el distrito.

### **5.3. Principios Cardinales del Distrito de Cayma**

Es importante señalar que los principios cardinales, identificará oportunidades y amenazas en su entorno del distrito de Cayma, la cual según (D'Alessio, 2012) expone que estos principios son cuatro, influencia de terceras partes, lazos pasados presentes, contra balance de interés y conservación de los enemigos, con lo que se podrá desarrollar un MIO.

**Influencia de terceras partes.** Principio según el cual ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (D'Alessio, 2012). En este grupo están: la Municipalidad de Arequipa, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional del Perú (PNP), las universidades, y otros ministerios y distritos. En el distrito de Cayma, por ser el distrito más importante dentro de la provincia, crea una imagen líder por ser el referente al lado de los distritos vecinos en Arequipa, es por ello que existe interacción directa principalmente con la provincia de Arequipa. Por otro lado, también es importante indicar que existe competencia directa entre los distritos vecinos, por varios factores, entre ellos el turismo, agricultura y la ganadería. El distrito de Arequipa posee una ventaja comparativa importante la cual debe aprovecharse, convirtiéndose en un destino

turístico acogedor y una zona de desarrollo sostenible por su clima y suelo. Los distritos competidores actuales de Cayma son Yanahuara, Sachaca, José Luis Bustamante y Rivero, Cerro Colorado y Alto Selva Alegre; los cuales tienen la influencia indirecta de este distrito.

***Lazos pasados y presentes.*** Principio que destaca que el pasado se proyecta en el presente y en el futuro de tal manera que ningún lazo pasado desaparece, sino que se proyecta (D'Alessio, 2012). El distrito de Cayma cuenta con una rica historia que tiene más de 50 años. El desarrollo del distrito, a lo largo de la historia, ha tenido que estar ligado a los aspectos tradicionales que marcaron sus inicios.

En la actualidad, el distrito tiene la reputación de ser el centro financiero y comercial; teniendo el mayor nivel de vida de la provincia, comparable a la de los ciudadanos de las capitales más desarrolladas en Lima. Por esta razón, es que cualquier decisión que se tome dentro del distrito, particularmente si es de gran impacto, debe considerar un crecimiento sostenible y armónico del mismo.

***Contrabalance de los intereses.*** Análisis de un panorama completo, en la cual se evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2012). El distrito de Cayma tiene la necesidad de seguir siendo el distrito de elección de las grandes empresas para realizar negocios en Arequipa. Esta situación trae consigo que se desarrolle, a grandes niveles la actividad económica del distrito (hoteles y restaurantes, tiendas comerciales, servicios de transporte, vivienda, etc.), lo cual crea empleo e incrementa los ingresos de la municipalidad, lo que a su vez se ve reflejado en mejores servicios para los vecinos. Este desarrollo; sin embargo, trae consigo externalidades negativas que tienen que ser asumidas. Por ejemplo, cada vez se tiene una mayor cantidad de edificios, como consecuencia de la necesidad de vivienda y oficinas, lo cual genera una mayor demanda por servicios públicos (agua, luz, etc.) y una mayor necesidad de transporte, generando una mayor congestión vehicular y contaminación en el distrito.

**Conservación de los enemigos.** Cayma no es el único distrito que está en busca de desarrollarse en aspectos tales como los negocios, vivienda residencial, hotelería, restaurantes y retail de lujo. En la actualidad, distritos como Yanahuara, Sachaca, José Luis Bustamante y Rivero, Alto Selva Alegre y Cerro Colorado representan los enemigos naturales del distrito, en vista que ofrecen ventajas en varios aspectos en los que Cayma es bueno. Por ejemplo, en Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero se están desarrollando varios proyectos de oficinas y centros empresariales, además de tener una gran oferta residencial. Sachaca es el distrito turístico de la ciudad y es uno de los mejores en el desarrollo hotelero, gastronómico y de entretenimiento. Cerro Colorado y Alto Selva Alegre cada vez se vuelven más atractivo, gracias a las nuevas y rápidas vías de acceso que se están desarrollando, y la necesidad de contar con establecimientos y oficinas en una zona con alta afluencia de turistas y funcionarios públicos.

#### **5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Cayma (MIO)**

D' Alessio (2015) indicó que los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para poder ser exitosa y sostenible en el tiempo, y que hacen que la organización se oriente hacia el largo plazo. La visión es una forma de expresarla, otra forma de expresarla es a través de la matriz de intereses de la organización, donde se podrán indicar y evaluar los intereses opuestos (en diferentes grados) que tiene el distrito de Cayma con sus principales competidores. En la Tabla 28 se presenta la matriz de los intereses del distrito, en donde se consignan los distritos que se consideran competidores y que tienen intereses opuestos y también los distritos que se consideran que tienen intereses comunes o complementarios a los de Cayma.

Tabla 28

*Matriz del Intereses del Distrito de Cayma*

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Tener construcciones seguras y modernas	(Yanahuara)	(Cerro Colorado/Sachaca)	(JLBR)
2	Alta calidad de vida para los pobladores	Cerro Colorado/Yanahuara	distrito de Arequipa/Alto Selva Alegre	Resto Distritos
3	Desarrollo de la actividad comercial y de intermediación financiera	(Distrito de Arequipa)	(Cerro Colorado / Yanahuara)	(Resto Distritos)
4	Convertirse en un distrito turístico		Pobladores / agricultores / inversionistas	MINCETUR / Promperú
5	Mejorar la infraestructura vial y accesos al distrito	Municipalidad Provincial de Arequipa / Gobierno Regional de Arequipa	Cerro Colorado	
6	Mejorar los servicios públicos a nivel de la Municipalidad Distrital	Cercado	Cerro Colorado	Demás distritos
		PCM/GRA	Entidades Públicas	
7	Desarrollar una cultura de ecoeficiencia	MINAM / SEDAPAR / Municipalidad	ONG Ambientalistas	Entidades Públicas
		Alto Selva Alegre / Agricultores	MINCETUR / Universidades	

**5.5. Objetivos de Largo Plazo**

En línea con la visión y con los intereses del distrito de Cayma se enuncian los siguientes objetivos de largo plazo:

**Objetivo de largo plazo OLPI.** Al 2030, se tendrán 25,870 unidades habitacionales registradas formales y que cumplen con los lineamientos de una construcción segura. Para

2017 se tenían 20,000 unidades, según datos proporcionados por el Alcalde del distrito (ver Apéndice A).

**Objetivo de largo plazo OLP2.** Al 2030, un 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe. En el año 2017, este porcentaje ascendía a 83% (INEI, 2007; ver Apéndice A).

**Objetivo de largo plazo OLP3.** En el 2030, el Índice de Desarrollo Humano se habrá elevado a 0.70. En 2012 era 0.5980 (PNUD, 2013).

**Objetivo de largo plazo OLP4.** Para el 2030, el 92% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa. En 2012 era 85.55% (PNUD, 2013).

**Objetivo de largo plazo OLP5.** Para el 2030, las actividades comerciales dentro del distrito generarán un Valor Agregado Bruto (VAB) de S/ 1,075 millones. En el 2015 ascendía a S/ 570 millones, lo que se ha estimado a partir de datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016).

**Objetivo de largo plazo OLP6.** Para el 2030, toda la ruta eco turística del Valle Chilina estará insertada al circuito turístico de la macro región sur, generando S/ 135 millones. En 2015, el VAB de hospedaje y restaurantes de toda la región Arequipa era S/ 563 pero con ingresos casi nulos para el distrito de Cayma (BCRP, 2016).

**Objetivo de largo plazo OLP7.** Para el 2030, habrá 200 unidades de transporte tipo M3 operando debidamente autorizadas para operar en el distrito de Cayma. En el 2017, había 152 unidades de este tipo, ideales para brindar servicio de calidad, al sustituir las combis (ver Apéndice A).

**Objetivo de largo plazo OLP8.** Para el 2030, el 90% de los procedimientos y servicios TUPA estarán insertadas en plataformas virtuales en la página web municipal, que permitirán una adecuada trazabilidad a los ciudadanos y un mejor control a la entidad. En la actualidad

no se pueden realizar trámites vía web, solamente extraer información de los servicios (Municipalidad Distrital de Cayma, 2017).

**Objetivo de largo plazo OLP9.** En el 2030, se habrá logrado que el 40% de los hogares y comercios participen en programas de reciclaje con separación de los residuos en la fuente. En 2017 no existían estos programas, según datos suministrados por el Alcalde del distrito (ver Apéndice A).

**Objetivo de largo plazo OLP10.** Para el 2030, la rentabilidad sobre patrimonio del sector *retail* que opera en el distrito de Cayma será del 9%. En el año 2017 ascendía al 5% (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015; ver Apéndice B).

Ahora que se han planteado los objetivos de largo plazo, en la Tabla 29 se disgrega la visión, para mostrar su relación directa con cada interés organizacional. De esta misma forma, se vinculan los intereses con cada uno de los OLP, lo que evidencia una estricta alineación.

## 5.6. Conclusiones

El principal interés organizacional del distrito de Cayma es tener un desarrollo habitacional moderno y seguro, con actividades comerciales y financieras. Para ello se tienen que brindar servicios públicos de calidad y a toda la población, mejorando las condiciones de vida de sus habitantes. Con el desarrollo del análisis de la teoría tridimensional de Hartmann se pudo encontrar, dentro de los temas relacionados al potencial de la organización, que, en el aspecto demográfico, el 71% de la población mayor a los 15 años cuenta con educación superior y se tiene un 57% de población es femenina. En el aspecto económico cuenta con la población con mayores ingresos de la provincia de Arequipa.

En lo que respecta a los puntos cardinales, la influencia de terceras partes está dada principalmente por el gobierno provincial y por el gobierno regional de Arequipa, así como de las grandes empresas que tienen oficinas en el distrito. El crecimiento del distrito ha estado

siempre acompañado por la preocupación por mantener altos niveles de residencialidad y de calidad de vida para los vecinos. El crecimiento económico viene acompañado de externalidades que pueden ser negativas para el distrito, por lo cual se debe buscar un balance adecuado para mantener la calidad de vida de los vecinos. Los principales competidores del distrito de Cayma en las áreas de proyectos residenciales para el sector socioeconómico A, B y C+ de la región Arequipa son Yanahuara, Sachaca, y Cerro Colorado, los cuales ofrecen buenas condiciones para que se puedan desarrollar los sectores anteriormente mencionados. También se observa que es necesario desarrollar alianzas o convenios con otros distritos, como Cerro Colorado y Yanahuara, para mejorar temas de seguridad ciudadana.

Se plantearon nueve objetivos de largo plazo, que permitirán alcanzar la visión propuesta para el año 2030. Varios de estos objetivos atacan problemas considerados como estructurales en el distrito, con lo cual se creará un ambiente que invite a desarrollar nuevos proyectos, generando trabajos e ingresos para la Municipalidad Distrital de Cayma, lo que redundará en mejores servicios público. Así se logrará el interés supremo de mejorar la calidad de vida de todos los pobladores.

Tabla 29

*Análisis de la Visión, los Intereses Organizacionales y los OLP*

Visión	Interés organizacional	OLP
Al 2030, Cayma será reconocido como el distrito de mayor desarrollo urbano moderno y seguro de la región de Arequipa,	Tener construcciones seguras y modernas	OLP1 Al 2030, se tendrán 25,870 unidades habitacionales registradas formales y que cumplen con los lineamientos de una construcción segura. Para 2017 se tenían 20,000 unidades.
		OLP2 Al 2030, un 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe. En el año 2017, este porcentaje ascendía a 83%.
		OLP3 En el 2030, el Índice de Desarrollo Humano se habrá elevado a 0.70. En 2012 era 0.5980.
el que ofrece la más alta calidad de vida alta a sus pobladores,	Alta calidad de vida para los pobladores	OLP4 Para el 2030, el 92% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa. En 2012 era 85.55%.
		OLP5 Para el 2030, las actividades comerciales dentro del distrito generarán un Valor Agregado Bruto (VAB) de S/ 1,075 millones. En el 2015 ascendía a S/ 570 millones.
mediante el fortalecimiento del sector comercial, financiero	Desarrollo de la actividad comercial y de intermediación financiera	OLP10 Para el 2030, la rentabilidad sobre patrimonio del sector <i>retail</i> que opera en el distrito de Cayma será del 9%. En el año 2017 ascendía al 5%
		OLP6 Para el 2030, toda la ruta eco turística del Valle Chilina estará insertada al circuito turístico de la macro región sur, generando S/ 135 millones. En 2015, el VAB de hospedaje y restaurantes de toda la región Arequipa era S/ 563 pero con ingresos casi nulos para el distrito de Cayma
y turístico,	Convertirse en un distrito turístico	
la optimización del transporte público	Mejorar la infraestructura vial y accesos al distrito	OLP7 Para el 2030, habrá 200 unidades de transporte tipo M3 operando debidamente autorizadas para operar en el distrito de Cayma. En el 2017, había 152 unidades de este tipo, ideales para brindar servicio de calidad, al sustituir las combis.
y a través de una gestión pública eficiente,	Mejorar los servicios públicos a nivel de la Municipalidad Distrital	OLP8 Para el 2030, el 90% de los procedimientos y servicios TUPA estarán insertadas en plataformas virtuales en la página web municipal, que permitirán una adecuada trazabilidad a los ciudadanos y un mejor control a la entidad.
preservando el medio ambiente.	Desarrollar una cultura de ecoeficiencia	OLP9 En el 2030, se habrá logrado que el 40% de los hogares y comercios participen en programas de reciclaje con separación de los residuos en la fuente. En 2017 no existían estos programas

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En esta etapa del proceso estratégico se deben obtener estrategias mediante el emparejamiento y combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para el efecto se utilizan las siguientes matrices: (a) Matriz FODA, (b) Matriz MPEYEA, (c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna – Externa (MIE), (e) Matriz de la Gran Estrategia, (f) Matriz de Decisión Estratégica, (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) Matriz de Rumelt y (i) Matriz de Ética. Con las estrategias que resultan retenidas se construye la Matriz de Estrategias vs. OLP y la Matriz de Posibilidades de los Competidores.

### 6.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis situacional y consiste en generar estrategias en los cuatros cuadrantes de la matriz emparejando las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortalezas con amenazas (FA), las debilidades con oportunidades (DO), y las debilidades con amenazas (DA). De las matrices EFE y EFI se obtiene la información de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Mediante este proceso se obtienen estrategias externas que servirán para alcanzar los objetivos a largo plazo. En el cuadrante FO se usan las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades, en el FA se usan las fortalezas para neutralizar las amenazas, en el DO se mejoran las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades del entorno y en el DA se mejoran las debilidades y se evitan las amenazas del entorno (D'Alessio, 2015).

Al elaborar la matriz FODA del distrito de Cayma se siguieron las instrucciones indicadas en el párrafo anterior. En la Tabla 30 se observan 16 estrategias, que han surgido de los emparejamientos. A partir de este punto se irán analizando dichas estrategias, con el objetivo de definir cuáles serán retenidas y cuáles de contingencia. Las estrategias propuestas para el distrito de Cayma son:

Tabla 30

## Matriz FODA del Distrito de Cayma

		Fortalezas	Debilidades
		1 Alta concentración de comercios y de instituciones financieras	1 Falta de vías de acceso, transporte público de mala calidad y déficit de parqueo
		2 Existencia de un valle con potencial para la recreación familiar, turismo de aventura, ecoturismo y deporte de aventura	2 No hay infraestructura turística ni servicios
		3 Hay dos plantas de tratamiento de agua potable y la central hidroeléctrica de Arequipa	3 Percepción de inseguridad y presencia de hechos delictivos
		4 Desarrollo inmobiliario consolidado en la parte baja del distrito (NSE A y B de la población)	4 Crecimiento de los asentamientos humanos, lo que ocasiona demanda en los servicios públicos
		5 Desarrollo de herramientas tecnológicas como fuente de información de la municipalidad	5 Poca cultura de cuidado medio ambiental y de convivencia entre los habitantes del distrito
		6 Recaudación eficiente y buen potencial recaudatoria de tributos municipales	6 Déficit en la prestación de servicios públicos
		7 Crecimiento de la oferta escolar para atender el desarrollo inmobiliario, pero solo hasta nivel de secundaria	7 No hay centros de investigación y desarrollo científico
			8 No hay centros de salud de alta calidad, ni públicos ni privados
Oportunidades		Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
1 Marco legal que promueve la mejora de la gestión pública municipal a través del otorgamiento de incentivos	E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	E8 Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad
Mayor inversión del Estado para elevar la calidad educativa del país	E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación	E9 Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público
Aumento de las Reservas Internacionales Netas y del crédito al sector privado	E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolina y caminatas, dentro de otras	E10 Implantar alianzas con COFOPRI y otras entidades para desarrollar un programa de orientación al ciudadano para el saneamiento físico legal de los predios
Reducción de la pobreza y favorable movilidad social	E4	Lanzar alianzas con instituciones públicas y/o privadas para ejecutar proyectos de acceso a servicios básicos e infraestructura vial mediante obras por impuestos y otras formas de financiamiento	E11 Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales
Abundancia de recursos hídricos	E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa	E12 Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales
Política pública ambiental en pro de la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente			E13 Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales
Obligatoriedad de la Implementación de la Ley Servir			
		Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
Corrupción, lo cual limita el gasto público y desincentiva la inversión	E6	Lanzar un programa de formalización de micro y pequeñas empresas a fin de reducir las trabas burocráticas y los costos	E14 Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos s para los NSE C y D
Inestabilidad política			
Desaceleración económica del país para los siguientes años	E7	Implementar alianzas con el MINEDU y con colegios privados para ofrecer servicios educativos gestionados por la municipalidad distrital	E15 Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras
Desastres naturales (volcán, lluvias y sismos)			
Poca inversión pública en infraestructura en la macro región sur			E16 Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea
6 Informalidad			
7 Bajo nivel de inversión en I+D, con pocos investigadores y centros autorizados			
8 Aumento en los residuos sólidos con bajo porcentaje de reciclaje			

- E1: Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC.
- E2: Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación.
- E3: Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolesa y caminatas, dentro de otras.
- E4: Lanzar alianzas con instituciones públicas y/o privadas para ejecutar proyectos de acceso a servicios básicos e infraestructura vial mediante obras por impuestos y otras formas de financiamiento.
- E5: Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa.
- E6: Lanzar un programa de formalización de micro y pequeñas empresas a fin de reducir las trabas burocráticas y los costos.
- E7: Implementar alianzas con el MINEDU y con colegios privados para ofrecer servicios educativos gestionados por la municipalidad distrital.
- E8: Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad.
- E9: Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público.
- E10: Implantar alianzas con COFOPRI y otras entidades para desarrollar un programa de orientación al ciudadano para el saneamiento físico legal de los predios.
- E11: Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales.

- E12: Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales.
- E13: Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales.
- E14: Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos s para los NSE C y D.
- E15: Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras.
- E16: Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea.

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

La Matriz PEYEA se utiliza para seleccionar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Esta matriz tiene dos ejes en los cuales se consignan los factores de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Con ellos se conforman cuatro cuadrantes, como se ve en la Tabla 31 (D'Alessio, 2015). Los resultados han arrojado que la postura estratégica del distrito de Cayma tiene que ser agresiva, como se muestra en la Figura 18.

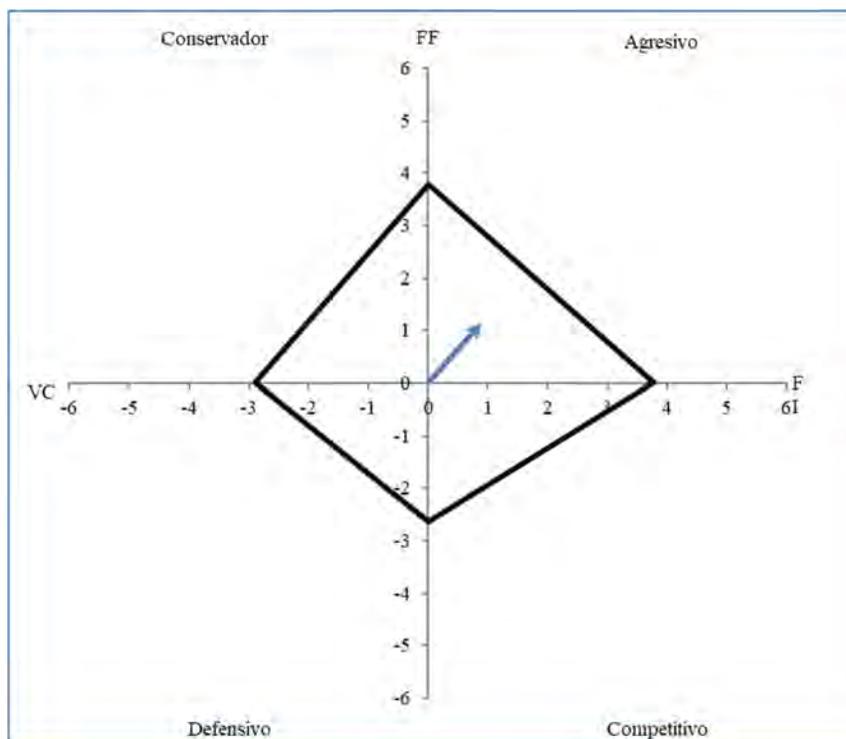


Figura 18. Matriz PEYEA del Distrito de Cayma.

Tabla 31

Matriz PEYEA del Distrito de Cayma

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	3.78	Promedio - 6 =	-2.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	5

6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-2.63	Promedio =	3.78
$X = FI + VC$	0.89	$Y = EE + FF$	1.15

De acuerdo con D'Alessio (2015), la organización que tiene una postura agresiva debe implementar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos. En el caso del distrito de Cayma, a partir de la Matriz FODA, no se han creado estrategias de estos tipos. Una estrategia de integración vertical sería por ejemplo, que la municipalidad brindara servicios educativos de forma directa y no a través de escuelas del MINEDU o de colegios privados.

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

La Matriz BCG tiene como fundamento la relación entre la participación en el mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Esta matriz tiene un eje horizontal que corresponde a la participación de la organización en el mercado y un eje vertical que corresponde al crecimiento del mercado del producto analizado. Los ejes forman cuatro cuadrantes denominados: (a) signos de interrogación, productos con baja participación en un mercado en crecimiento, oportunidades no explotadas; (b) estrellas, productos con mayor participación en un mercado en crecimiento; (c) vacas lecheras, productos que dominan un mercado que no está en crecimiento; y (d) perros, productos con baja participación en un mercado en disminución (D'Alessio, 2015).

En el distrito de Cayma los productos que se han considerado son la construcción, el comercio y el turismo. En torno a ellos se han construido los objetivos de largo plazo. En la Figura 19 se ve que hay productos de tres tipos, estrella, interrogación y vaca lechera. Esta combinación indica que se tienen que implementar estrategias intensivas, de desinversión,

aventuras conjuntas o diversificación concéntrica. Entonces se recomienda ampliar estas estrategias:



Figura 19. Matriz Boston Consulting Group (BCG) del distrito de Cayma.

- E1: Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC.
- E2: Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación.
- E3: Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolina y caminatas, dentro de otras.
- E4: Lanzar alianzas con instituciones públicas y/o privadas para ejecutar proyectos de acceso a servicios básicos e infraestructura vial mediante obras por impuestos y otras formas de financiamiento.
- E5: Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa.
- E6: Lanzar un programa de formalización de micro y pequeñas empresas a fin de reducir las trabas burocráticas y los costos.

- E8: Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad.
- E9: Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público.
- E10: Implantar alianzas con COFOPRI y otras entidades para desarrollar un programa de orientación al ciudadano para el saneamiento físico legal de los predios.
- E11: Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales.
- E12: Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales.
- E13: Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales.
- E14: Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos s para los NSE C y D.
- E15: Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras.
- E16: Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea.

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

La Matriz Interna Externa permite graficar la posición de la organización, en base a dos ejes donde se ubican los ponderados de las matrices EFE y la EFI (D'Alessio, 2015). El promedio de MEFE es 2.37 y promedio de MEFI 2.49. Como se ve en la Figura 20, el distrito

de Cayma se ubica en el número V y VIII, en la región 2 y 3; que sugiere una postura de retener y mantener, con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos:

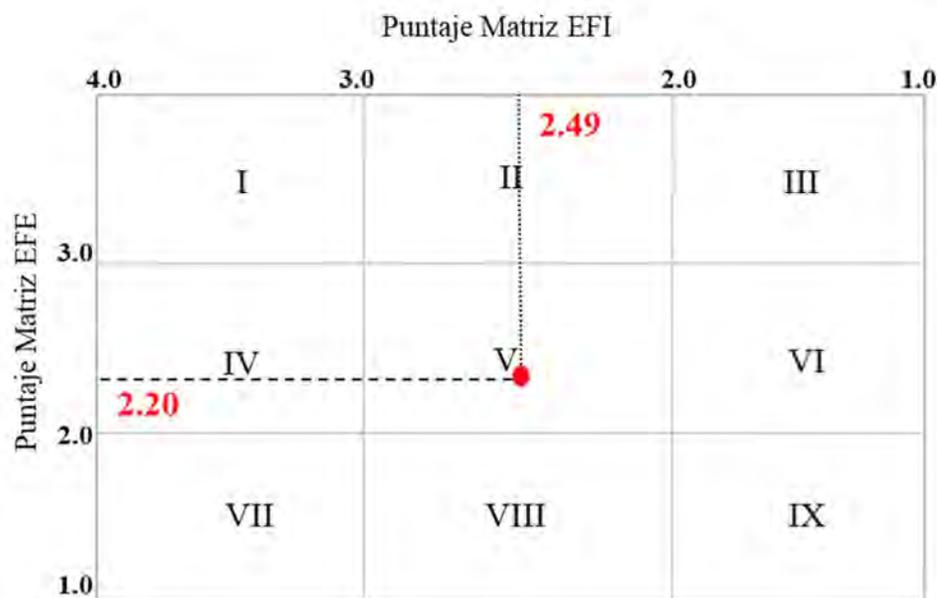


Figura 20. Matriz Interna Externa del distrito de Cayma.

- E1: Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC.
- E2: Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación.
- E3: Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tiroлина y caminatas, dentro de otras.
- E5: Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa.
- E9: Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público.
- E11: Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales.

- E12: Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales.
- E13: Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales.
- E14: Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D.
- E15: Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras.
- E16: Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea.

### **6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

El fundamento de la Matriz Gran Estrategia es que la situación de una organización es definida en términos de crecimiento de un mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Así las organizaciones pueden categorizarse en: (a) cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2015).

Tal como se observa en la Figura 21, el distrito de Cayma se ubica en el Cuadrante III de la Matriz Gran Estrategia, ya que se caracteriza por una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, debiéndose implementar las siguientes estrategias: (a) atrincheramiento, (b) diversificación concéntrica, (c) diversificación horizontal, (d) diversificación conglomerada, (e) desposeimiento y (f) liquidación. En el distrito de Cayma esto se refiere a la siguiente estrategia:

- E8: Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad.

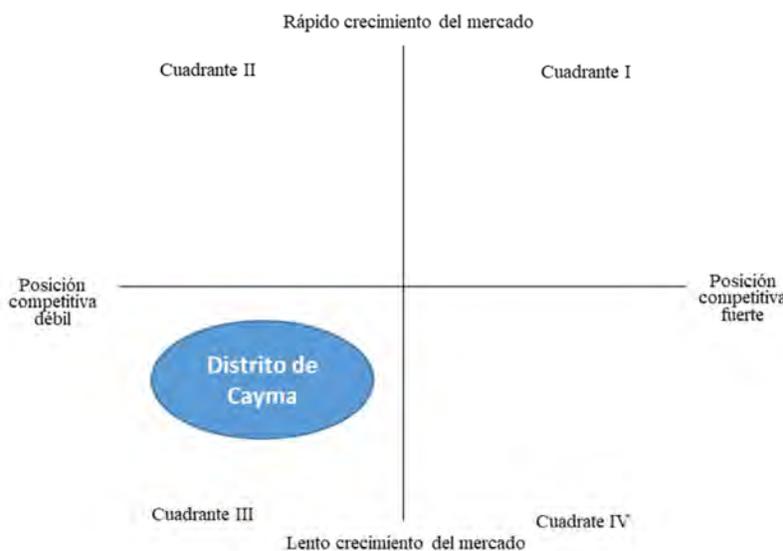


Figura 21. Matriz Gran Estrategia (GE) del distrito de Cayma.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica reúne las estrategias obtenidas en la fase de emparejamiento: (a) FODA), (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. Se juntan las estrategias obtenidas para verificar la cantidad de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten tres veces o más (D'Alessio, 2015). En la Tabla 32 se observa el desarrollo de la MDE del distrito de Cayma, donde los resultados indican que se retienen 12 de las 16 estrategias.

### 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en la Tabla 33, es usada para clasificar las estrategias y así obtener una lista priorizada. Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, teniendo en cuenta los factores claves tanto externos como internos (D'Alessio, 2015). Tal como se observa en la

Tabla 32

*Matriz de Decisión Estratégica (DE) del Distrito de Cayma*

	Estrategias	Tipo	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Suma
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolina y caminatas, dentro de otras	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E4	Lanzar alianzas con instituciones públicas y/o privadas para ejecutar proyectos de acceso a servicios básicos e infraestructura vial mediante obras por impuestos y otras formas de financiamiento	Alianzas estratégicas (defensivas)	X		X			2
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E6	Lanzar un programa de formalización de micro y pequeñas empresas a fin de reducir las trabas burocráticas y los costos	Alianzas estratégicas (defensivas)	X		X			2
E7	Implementar alianzas con el MINEDU y con colegios privados para ofrecer servicios educativos gestionados por la municipalidad distrital	Integración horizontal (integración)	X					1
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad	Diversificación concéntrica (diversificación)	X		X		X	3
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E10	Implantar alianzas con COFOPRI y otras entidades para desarrollar un programa de orientación al ciudadano para el saneamiento físico legal de los predios	Alianzas estratégicas (defensivas)	X		X			2
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	Desarrollo de producto (intensiva)	X		X	X		3

Tabla 33

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Cayma

Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 5		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 16			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA												
Oportunidades																											
1 Marco legal que promueve la mejora de la gestión pública municipal a través del otorgamiento de incentivos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
2 Mayor inversión del Estado para elevar la calidad educativa del país	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3 Aumento de las Reservas Internacionales Netas y del crédito al sector privado	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	0,21	
4 Reducción de la pobreza y favorable movilidad social	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5 Abundancia de recursos hídricos	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	0,08	
6 Política pública ambiental en pro de la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	0,15	
7 Obligatoriedad de la Implementación de la Ley Servir Amenazas	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	0,20	
1 Corrupción, lo cual limita el gasto público y desincentiva la inversión	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07	3	0,21	0,21	
2 Inestabilidad política	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0,24	
3 Desaceleración económica del país para los siguientes años	0,10	2	0,20	1	0,10	4	0,40	1	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	1	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	1	0,10	0,10	
4 Desastres naturales (volcán, lluvias y sismos)	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0,24	
5 Poca inversión pública en infraestructura en la macro región sur	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	0,24	
6 Informalidad	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0,24	
7 Bajo nivel de inversión en I+D, con pocos investigadores y centros autorizados	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	0,10	
8 Aumento en los residuos sólidos con bajo porcentaje de reciclaje	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15	0,15	
Fortalezas																											
1 Alta concentración de comercios y de instituciones financieras	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,36	0,36	
2 Existencia de un valle con potencial para la recreación familiar, turismo de aventura, ecoturismo y deporte de aventura	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
3 Hay dos plantas de tratamiento de agua potable y la central hidroeléctrica de Arequipa	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	0,24	
4 Desarrollo inmobiliario consolidado en la parte baja del distrito (NSE A y B de la población)	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	1	0,08	0,08	
5 Desarrollo de herramientas tecnológicas como fuente de información de la municipalidad	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06	0,06	
6 Recaudación eficiente y buen potencial recaudatoria de tributos municipales	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	0,32	
7 Crecimiento de la oferta escolar para atender el desarrollo inmobiliario, pero solo hasta nivel de secundaria	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	0,12	
Debilidades																											
1 Falta de vías de acceso, transporte público de mala calidad y déficit de parqueo	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08	0,08	
2 No hay infraestructura turística ni servicios	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	0,06	
3 Percepción de inseguridad y presencia de hechos delictivos	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	0,06	
4 Crecimiento de los asentamientos humanos, lo que ocasiona demanda en los servicios públicos	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	0,32	
5 Poca cultura de cuidado medio ambiental y de convivencia entre los habitantes del distrito	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	1	0,05	1	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20	0,20	
6 Déficit en la prestación de servicios públicos	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	0,06	
7 No hay centros de investigación y desarrollo científico	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20	1	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0,05	
8 No hay centros de salud de alta calidad, ni públicos ni privados	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20	3	0,15	1	0,05	0,05	
Total	2,00	5,59		5,34		5,33		5,38		5,08		5,56		5,17		5,02		5,40		5,92		5,82		5,28			

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Tabla 33 se retienen las 12 estrategias analizadas, identificándose cuales son las mejores para el distrito de Cayma, en base al puntaje ponderado que cada una ha obtenido.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias. Consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución (D'Alessio, 2015). Se aprecia en la Tabla 34 como todas las estrategias incluidas deben ser retenidas y se recomienda su implementación.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética también forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias y se utiliza para verificar que las estrategias elegidas no violen aspectos o principios relacionados con: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo (D'Alessio, 2015). Como se observa en la Tabla 35 todas las estrategias propuestas se retienen, al cumplir con los criterios planteados, promoviendo o siendo neutras en relación con los derechos, siendo justas y útiles para el distrito de Cayma.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias que pasaron las anteriores matrices se denominan retenidas y las que se quedaron en el camino se denominan de contingencia. En la Tabla 36 se detallan las estrategias retenidas y de contingencia. Se observa que se retienen 12 de las 16 estrategias que se propusieron en la Matriz FODA.

Tabla 34

*Matriz de Rumelt (MR) del Distrito de Cayma*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tiroлина y caminatas, dentro de otras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 35

## Matriz de Ética (ME) del Distrito de Cayma

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados	
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolina y caminatas, dentro de otras	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa	P	P	N	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad	N	N	P	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	N	P	N	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales	P	P	N	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D	P	N	N	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	N	N	N	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 36

*Estrategias Retenidas y de Contingencia (ERC) del Distrito de Cayma*

Estrategias retenidas	
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tiroлина y caminatas, dentro de otras
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea
Estrategias de contingencia	
E4	Lanzar alianzas con instituciones públicas y/o privadas para ejecutar proyectos de acceso a servicios básicos e infraestructura vial mediante obras por impuestos y otras formas de financiamiento
E6	Lanzar un programa de formalización de micro y pequeñas empresas a fin de reducir las trabas burocráticas y los costos
E7	Implementar alianzas con el MINEDU y con colegios privados para ofrecer servicios educativos gestionados por la municipalidad distrital
E10	Implantar alianzas con COFOPRI y otras entidades para desarrollar un programa de orientación al ciudadano para el saneamiento físico legal de los predios

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

La Matriz de Estrategias vs. OLP muestra que las estrategias retenidas serán útiles y coherentes para alcanzar los objetivos a largo plazo y así cumplir con la visión. En esta

matriz se evalúan las 12 estrategias retenidas frente a los nueve OLP enunciados en el Capítulo V, tal como se observa en la Tabla 37. Todas ellas aportan a la organización.



Tabla 37

## Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de Cayma

	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP10
Estrategias retenidas	Al 2030, se tendrán 25,870 unidades habitacionales registradas formales y que cumplen con los lineamientos de una construcción segura. Para 2017 se tenían 20,000 unidades	Al 2030, un 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe. En el año 2017, este porcentaje ascendía a 83%	En el 2030, el Índice de Desarrollo Humano se habrá elevado a 0.70. En 2012 era 0.5980	Para el 2030, el 92% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa. En 2012 era 85.55%	Para el 2030, las actividades comerciales dentro del distrito generarán un Valor Agregado Bruto de S/ 1,075 millones. En el 2015 ascendía a S/ 570 millones	Para el 2030, toda la ruta eco turística del Valle Chilina estará insertada al circuito turístico de la macro región sur, generando S/ 135 millones. En 2015, el VAB de hospedaje y restaurantes de toda la región Arequipa era S/ 563 pero con ingresos casi nulos para el distrito de Cayma	Para el 2030, habrá 200 unidades de transporte tipo M3 operando debidamente autorizadas para operar en el distrito de Cayma. En el 2017, había 152	Para el 2030, el 90% de los procedimientos y servicios TUPA estarán insertadas en plataformas virtuales en la página web municipal, que permitirán una adecuada trazabilidad a los ciudadanos y un mejor control a la entidad	En el 2030, se habrá logrado que el 40% de los hogares y comercios participen en programas de reciclaje con separación de los residuos en la fuente. En 2017 no existían estos programas	Para el 2030, la rentabilidad sobre patrimonio del sector <i>retail</i> que opera en el distrito de Cayma será del 9%. En el año 2017 ascendía al 5%
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC		X		X	X				X
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación		X		X	X				X
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tiroliana y caminatas, dentro de otras		X		X	X				X
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa				X	X	X			X
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad								X	
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público		X		X	X	X			X
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales				X	X	X			X
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	X			X	X				X
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales	X	X							
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D	X	X	X				X		
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	X	X	X				X		
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	X	X		X	X	X	X	X	X

## 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se cierra este capítulo del Proceso Estratégico desarrollando la Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, la misma que se presenta en la Tabla 38. Allí se adelanta a las acciones más probables que tomará la competencia, que corresponde a los distritos de Cerro Colorado, Yanahuara y Bustamante.

Tabla 38

### *Matriz de Posibilidad de Competidores del Distrito de Cayma*

	Estrategias retenidas	Cerro Colorado	Yanahuara	Bustamante
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	Mejorar la seguridad en su distrito	Mejorar la seguridad en su distrito	Mejorar la seguridad en su distrito
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación	Construir infraestructura turística	No se espera reacción	No se espera reacción
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolina y caminatas, dentro de otras	Desarrollar actividades turísticas	No se espera reacción	No se espera reacción
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa	Mejorar su sistema de transporte público	Mejorar su sistema de transporte público	Mejorar su sistema de transporte público
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad	Fomentar programas de reciclaje	Fomentar programas de reciclaje	Fomentar programas de reciclaje
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	Construir estacionamientos públicos	Construir estacionamientos públicos	Construir estacionamientos públicos
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales	Ampliar la red de desagüe	Ampliar la red de desagüe	Ampliar la red de desagüe
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D	Desarrollar viviendas seguras	Desarrollar viviendas seguras	Desarrollar viviendas seguras
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	Hacer alianza con fondo Mivivienda	Hacer alianza con fondo Mivivienda	Hacer alianza con fondo Mivivienda
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	Mejorar sus herramientas de comunicación	Mejorar sus herramientas de comunicación	Mejorar sus herramientas de comunicación

### 6.13. Conclusiones

A fin de determinarse las estrategias idóneas para el distrito de Cayma se ha procedido a seguir la secuencia del proceso estratégico aplicando en la etapa de emparejamiento las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; y en la etapa de salida las matrices MD, CPE, MR y ME. En base al análisis realizado, para el distrito de Cayma se ha determinado retener 12 estrategias: (a) Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC; (b) Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación; (c) Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tirolina y caminatas, dentro de otras; (d) Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa; (e) Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad; (f) Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público; (f) Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales; (g) Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales; (h) Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales; (i) Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D; (j) Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras; y (k) Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica constituye la segunda parte del plan estratégico y consiste en poner a andar las directrices estratégicas identificadas durante la primera parte del plan estratégico, y en específico ejecutar las estrategias retenidas, para lo cual se debe definir los pasos que se seguirán para alcanzar los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). La implementación estratégica consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados y en este proceso deben considerarse: (a) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (b) establecer objetivos de corto plazo, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) manejo del medio ambiente y tecnología, y (f) desarrollar la función de los recursos humanos. Asimismo, para el éxito de este proceso se requiere de un liderazgo comprometido de la alta dirección, con una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que beneficie y apoye su implementación (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos a través de los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo (OLP), con cada estrategia. Los objetivos de corto plazo deben ser medibles, claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos por parte de la administración. Los objetivos a corto plazo deben tener las siguientes características: (a) deben facilitar la consecución de los OLP; (b) deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos; (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias; y (f) deben tener la

facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por área operacional (D'Alessio, 2015). Los objetivos de corto plazo para el distrito de Cayma son los siguientes.

**Objetivo de largo plazo OLP1.** Al 2030, se tendrán 25,870 unidades habitacionales registradas formales y que cumplen con los lineamientos de una construcción segura. Para 2017 se tenían 20,000 unidades, según datos proporcionados por el Alcalde del distrito (ver Apéndice A).

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1.): Para el año 2020, habrá 21,220 unidades habitacionales registradas en la municipalidad distrital.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2.): Para el 2023, Cayma contará con 22,530 unidades habitacionales que cumplan con los lineamientos de una construcción segura.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3.): Para el 2026, tener 23,900 unidades habitacionales formalmente registradas y seguras.
- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4.): Para el 2030, habrá en Cayma 25,870 unidades habitacionales construidas con normas de seguridad y debidamente registradas.
- Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5.): A partir del 2018, todos los años, se supervisarán el 100% de las construcciones en progreso, para garantizar que se cumplen con las normas de seguridad hacia los empleados y en las técnicas de construcción.
- Objetivo de corto plazo 1.6 (OCP1.6.): Anualmente, aumentar las vías de comunicación en 20 kilómetros asfaltados, entre el 2018 y el 2027.

**Objetivo de largo plazo OLP2.** Al 2030, un 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe. En el año 2017, este porcentaje ascendía a 83% (INEI, 2007; ver Apéndice A).

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1.): Ampliar la cobertura de la red de desagüe a 85% para el año 2020, a partir de 83% en 2017.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2.): Para el año 2023, el 89% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe.
- Objetivo 2.3 (OCP2.3.): Para el año 2026, se conseguirá que 92% de las viviendas del distrito tenga acceso a la red de desagüe de manera directa.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4.): Del año 2018 al 2030, el 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe.
- Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP2.5.): El año 2018 se diseñará una red de desagüe que llegue a todas las viviendas, usando la información del censo realizado en 2017.
- Objetivo de corto plazo 2.6 (OCP2.6.): Para el año 2020, capacitar al 50% de la población de los asentamientos humanos sobre condiciones sanitarias, uso de agua potable y conservación del baño dentro de las viviendas; subiendo a 60% en el 2022, a 70% en 2024 y a 90% para el 2027.

**Objetivo de largo plazo OLP3.** En el 2030, el Índice de Desarrollo Humano se habrá elevado a 0.70. En 2012 era 0.5980 (PNUD, 2013).

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1.): Al año 2020, Cayma tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.64.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2.): Alcanzar un Índice de Desarrollo Humano igual a 0.665 en el año 2023.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3.): Lograr que el Índice de Desarrollo Humano a finales del 2026 sea 0.684.
- Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4.): En el año 2030, Cayma tendrá un Índice de Desarrollo Humano de al menos 0.70.

- Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP3.5.): Ampliar la cobertura de los seguros de salud a un 70% de la población en el 2019, pasando a 80% para el 2022 y a 90% en el 2025.
- Objetivo de corto plazo 3.6 (OCP3.6.): En el 2020, el 60% de los niños y adolescentes de las escuelas públicas serán atendidos por los programas de alimentación saludable, llegando al 80% en el año 2024.
- Objetivo de corto plazo 3.7 (OCP3.7): Aumentar los ingresos familiares promedio a S/ 1,206 en el año 2020, luego de que en 2012 era S/ 854; para incrementarlos a S/ 1,466 en 2024 y llegar a S/ 1,697 en 2027; para finalmente lograr S/ 2,000 a finales del 2030.

**Objetivo de largo plazo OLP4.** Para el 2030, el 92% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa. En 2012 era 85.55% (PNUD, 2013).

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1.): Al año 2020, un 87.4% de la población de Cayma con 25 años o más habrá terminado la educación secundaria..
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2.): Lograr que para el año 2023, 88.9% de las personas con 25 años o más hayan completado su educación secundaria.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3.): Para el año 2026, el 90.4% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa.
- Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4.): En el año 2030, el 92% de los pobladores de Cayma con 25 años o más habrán finalizado la educación secundaria.
- Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5.): Incrementar la infraestructura educativa en 20% de aulas y áreas deportivas para el año 2020, creciendo luego en otro 20% para el año 2025.
- Objetivo de corto plazo 4.6 (OCP4.6.): Cada año, en el período comprendido entre el 2018 y 2027, capacitar al 100% de los maestros en técnicas de educación y conocimientos académicos.

**Objetivo de largo plazo OLP5.** Para el 2030, las actividades comerciales dentro del distrito generarán un Valor Agregado Bruto (VAB) de S/ 1,075 millones. En el 2015 ascendía a S/ 570 millones, lo que se ha estimado a partir de datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016).

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1.): Las actividades comerciales generarán S/ 660 millones en el año 2020.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2.): Alcanzar un VAB de S/ 764 millones en las actividades comerciales para el año 2023.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3.): Para el año 2026, el VAB de las actividades comerciales en Cayma alcanzará los S/ 884 millones.
- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4.): Lograr que las actividades comerciales produzcan un VAB igual a S/ 1,075 millones en el año 2030.
- Objetivo de corto plazo 5.5 (OCP5.5.): En el año 2018, se habrá empadronado a todos los establecimientos comerciales y de servicios que existen en el distrito.
- Objetivo de corto plazo 5.6 (OCP5.6.): Para el año 2019, se hará un inventario de los elementos publicitarios ubicados en propiedad pública y privada del distrito
- Objetivo de corto plazo 5.7 (OCP5.7.): A partir del año 2020 y hasta el 2027, cada año se cobrará el arbitrio comercial a todos los locales ubicados en las zonas declaradas como tal.
- Objetivo de corto plazo 5.8 (OCP5.8.): Para el año 2022 se tendrá una nueva ordenanza que regule la instalación de elementos publicitarios que incluirá la regulación de nuevas modalidades publicitarias, la contaminación visual, la ubicación de los elementos, el tipo y otros aspectos necesarios.

- Objetivo de corto plazo 5.9 (OCP 5.9.): Del año 2023 al año 2030, supervisar una muestra estadística representativa de los locales comerciales, para garantizar el pago de arbitrios y de licencias.

**Objetivo de largo plazo OLP6.** Para el 2030, toda la ruta eco turística del Valle Chilina estará insertada al circuito turístico de la macro región sur, generando S/ 135 millones. En 2015, el VAB de hospedaje y restaurantes de toda la región Arequipa era S/ 563 pero con ingresos casi nulos para el distrito de Cayma.

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1.): Para el año 2020, Cayma tendrá un VAB de hospedaje y restaurantes por S/ 18 millones.
- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2.): Producir un VAB de hoteles y restaurantes por S/ 45 millones en el año 2023.
- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3.): Para el año 2026, el VAB de hoteles y restaurantes de Cayma alcanzará los S/ 86 millones.
- Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP6.4.): Tener un VAB asociado a turismo por S/ 135 millones en el año 2030.
- Objetivo de corto plazo 6.5 (OCP6.5.): En el año 2018, se considerará dentro del PIA 2019 de la Municipalidad la construcción de vías de transitabilidad peatonal y vehicular en el Valle Chilina.
- Objetivo de corto plazo 6.6 (OCP6.6.): Para el año 2022, se contará con un servicio especial de seguridad ciudadana en el Valle Chilina, con 10 serenos, incrementando a 15 para el 2025 y a 20 para el 2027, en turnos rotativos.
- Objetivo de corto plazo 6.7 (OCP6.7.): Para el año 2020 se tendrá al 30% de los agricultores del Valle Chilina capacitados en la agro industria orgánica y el turismo ecológico, aumentando a 40% para el año 2022, a 50% en el 2024 y a 70% para el 2027.

- Objetivo de corto plazo 6.8 (OCP6.8.): Para el año 2019 se logrará el arribo de 1,000 turistas, aumentando a 2,000 en el año 2021, subiendo a 4,000 en el año 2025 y a 5,000 para el año 2027.

**Objetivo de largo plazo OLP7.** Para el 2030, habrá 200 unidades de transporte tipo M3 operando debidamente autorizadas para operar en el distrito de Cayma. En el 2017, había 152 unidades de este tipo, ideales para brindar servicio de calidad, al sustituir las combis (ver Apéndice A).

- Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP7.1.): Al 2020, Cayma contará con 162 unidades M3 para el servicio de transporte público.
- Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP7.2.): En el año 2023, habrá 173 buses tipo M3 de transporte público sirviendo al distrito.
- Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP7.3.): Tener 184 unidades de transporte público M3 operativas hacia finales del 2026.
- Objetivo de corto plazo 7.4 (OCP7.4.): Para el 2030, Cayma contará con 200 buses tipo M3 para brindar un servicio público de calidad.
- Objetivo de corto plazo 7.5 (OCP7.5.): En el año 2018, se tendrá un programa de capacitación para choferes y cobradores de las unidades de transporte público de Cayma; logrando que un 30% se capaciten durante ese año, aumentando el porcentaje a 50% para el 2020, subiendo a 70% en el 2022 y luego 100% a partir del 2025.
- Objetivo de corto plazo 7.6 (OCP7.6.): Para el 2019, se implementará junto con la Municipalidad Provincial de Arequipa un programa de operativos de fiscalización quincenal a las unidades de transporte público de Cayma, retirando las que no cumplan con los requisitos para brindar un servicio de calidad.

- Objetivo de corto plazo 7.7 (OCP7.7.): Para el 2020, se incluirá la sensibilización a la población en el 100% de programas y actividades sobre la conveniencia de utilizar unidades vehiculares M3.
- Objetivo de corto plazo 7.8 (OCP7.8.): Para el 2024, se habrá ampliado la prestación del servicio público de transporte en la zona de la Nueva Cayma, dos rutas aprobadas por la Municipalidad Provincial de Arequipa.

**Objetivo de largo plazo OLP8.** Para el 2030, el 90% de los procedimientos y servicios TUPA estarán insertadas en plataformas virtuales en la página web municipal, que permitirán una adecuada trazabilidad a los ciudadanos y un mejor control a la entidad. En la actualidad no se pueden realizar trámites vía web, solamente extraer información de los servicios (Municipalidad Distrital de Cayma, 2017).

- Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP8.1.): Para el 2020, un 40% de los trámites del TUPA se puedan realizar y hacer el seguimiento a través de la página web.
- Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP8.2.): Para el año 2023, el 60% de los trámites del TUPA se podrán hacer a través de Internet.
- Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP8.3.): Para el año 2026, 75% de los servicios que ofrece el TUPA se podrán hacer a través de la página web.
- Objetivo de corto plazo 8.4 (OCP8.4.): Para el año 2030, el 90% de los servicios del TUPA se harán por Internet.
- Objetivo de corto plazo 8.5 (OCP8.5.): En el año 2018 contar con un plan para determinar y simplificar y/o rediseñar los procedimientos y servicios TUPA.
- Objetivo de corto plazo 8.6 (OCP8.6.): En el año 2019 se contará con el Manual de Procedimientos Administrativos de los procedimientos y servicios TUPA.

- Objetivo de corto plazo 8.7 (OCP8.7.): Para el año 2020, se habrá implementado un software que para brindar por los procedimientos y servicios TUPA a través de aplicativos ubicados en la página web.

**Objetivo de largo plazo OLP9.** En el 2030, se habrá logrado que el 40% de los hogares y comercios participen en programas de reciclaje con separación de los residuos en la fuente. En 2017 no existían estos programas, según datos suministrados por el Alcalde del distrito (ver Apéndice A).

- Objetivo de corto plazo 9.1 (OCP9.1.): Para el año 2020, un 28% de hogares y comercios participarán activamente en programas de reciclaje de desechos sólidos, desde la fuente.
- Objetivo de corto plazo 9.2 (OCP9.2.): Para el año 2023, el 30% de los comercios y hogares separará la basura en la fuente y esta será recogida por un servicio municipal especial.
- Objetivo de corto plazo 9.3 (OCP9.3.): Para el año 2026, se logrará que 35% de los hogares y comercios de Cayma participen en el programa de reciclaje de desechos sólidos
- Objetivo de corto plazo 9.4 (OCP9.4.): Para el año 2030, el 40% de los comercios y hogares participará activamente en un programa de reciclaje de desechos sólidos, con separación de los residuos en la fuente.
- Objetivo de corto plazo 9.5 (OCP9.5.): Para el año 2018 se contar con un programa de capacitación en colegios públicos y privados sobre reutilización y reciclaje, llegando a un 20% de los alumnos de educación básica. Se ampliará el programa para cubrir al 40% de los estudiantes en el año 2020, llegando a 60% para el 2022 y a 80% en el 2026, logrando un 95% de penetración en 2030

- Objetivo de corto plazo 9.6 (OCP9.6.): Para el año 2022, el 20% de los servidores públicos municipales practicarán políticas de eco-eficiencia, 40% en el 2024, logrando que sea el 60% en 2026, el 80% para 2028 y consiguiendo un 100% durante el 2030.

**Objetivo de largo plazo OLP10.** Para el 2030, la rentabilidad sobre patrimonio del sector *retail* que opera en el distrito de Cayma será del 9%. En el año 2017 ascendía al 5% (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015; ver Apéndice B).

- Objetivo de corto plazo 10.1 (OCP10.1): Para el año 2020, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector retail llegará al 6%
- Objetivo de corto plazo 10.2 (OCP10.2): Para el año 2023, el sector retail generará una rentabilidad sobre el patrimonio de 7% anual.
- Objetivo de corto plazo 10.3 (OCP10.3): Para el año 2026, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector retail llegará a 8%.
- Objetivo de corto plazo 10.4 (OCP10.4): Para el año 2030, el sector retail del distrito de Cayma generará una rentabilidad sobre patrimonio del 9%.
- Objetivo de corto plazo 10.5 (OCP10.5): Para el año 2020, los principales distribuidores de las tiendas por departamento y almacenes para el hogar estarán en capacidad de abastecer las tiendas semanalmente, reduciendo el inventario.
- Objetivo de corto plazo 10.6 (OCP10.6): Para el año 2024, las tiendas de retail habrán reducido sus gastos de personal en 10%, al sustituirlo por promotores de las principales marcas.

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

Para la consecución de los objetivos de corto plazo que se han listado se requiere de inversión, pero también de una voluntad política que conjugue los intereses de la población con lo de los inversionistas o empresarios. Cayma se ha desarrollado como un distrito

residencial y comercial, pero necesita de infraestructura para continuar creciendo y sobre todo de manera organizada, como se ha planteado medir con OCP relacionados con el transporte público. Si se alcanza el crecimiento propuesto en materia habitacional, de turismo y comercial, es necesario un liderazgo consolidado para ordenar este crecimiento. En la Tabla 39 se muestran los recursos que se necesitan, donde se incluyen los tecnológicos y humanos, entre otros.

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

Las políticas son el límite del accionar gerencial, y tienen que estar alineadas con las macro políticas de la organización, con los valores y guardar una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). En la Tabla 40 se presentan las estrategias retenidas del distrito de Cayma con las políticas. Dentro de las políticas se ha incluido la sostenibilidad, como medida para preservar el medio ambiente, así como la innovación a través de la incorporación de tecnología. El marco de acción también incluye que haya mejora continua, orientados siempre a los vecinos, los empresarios y los visitantes.

### **7.4. Estructura del Distrito de Cayma**

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización durante la implementación de las estrategias, a través de las políticas formuladas. Por lo cual se requiere evaluar si la estructura vigente es adecuada o no para ejecutar las estrategias elegidas, según la forma, pueden ser: funcional, divisional, matricial, o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2015). La estructura organizacional vigente de la Municipalidad Distrital de Cayma, que se presentó en el Capítulo IV, no facilitará la ejecución de las estrategias determinadas, por lo cual se propone realizar las siguientes modificaciones en la estructura organizacional:

Tabla 39

## Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Cayma

OLP	OCP	Recursos
OLP 1 Al 2030, se tendrán 25,870 unidades habitacionales registradas formales y que cumplen con los lineamientos de una construcción segura. Para 2017 se tenían 20,000 unidades	OCP1.1. Para el año 2020, habrá 21,220 unidades habitacionales registradas en la municipalidad distrital	
	OCP1.2. Para el 2023, Cayma contará con 22,530 unidades habitacionales que cumplan con los lineamientos de una construcción segura	Constructoras, ingenieros, arquitectos, departamento de planificación urbana, procesos estandarizados, supervisores de la municipalidad, transporte, viáticos
	OCP1.3. Para el 2026, tener 23,900 unidades habitacionales formalmente registradas y seguras	
	OCP1.4. Para el 2030, habrá en Cayma 25,870 unidades habitacionales construidas con normas de seguridad y debidamente registradas	
	OCP1.5. A partir del 2018, todos los años, se supervisarán el 100% de las construcciones en progreso, para garantizar que se cumplen con las normas de seguridad hacia los empleados y en las técnicas de construcción	Constructoras, ingenieros, arquitectos, departamento de planificación urbana, procesos estandarizados, supervisores de la municipalidad, transporte, viáticos, materiales de construcción
	OCP1.6. En un plazo anual, aumentar las vías de comunicación en 20 kilómetros, entre el 2018 y el 2027	Fondos públicos, terreno o expropiaciones rápidas, sistema de compras del Estado, constructoras, ingenieros, obreros, materiales
OLP 2 Al 2030, un 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe. En el año 2017, este porcentaje ascendía a 83%	OCP2.1. Ampliar la cobertura de la red de desagüe a 85% en 2019, a partir de 83% en 2017	
	OCP2.2. Para el 2023, el 89% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe	Constructoras, fondos públicos, ingenieros, obreros, materiales, tuberías, plantas de tratamiento de aguas residuales, programas de educación
	OCP2.3. Para el año 2026, se conseguirá que 92% de las viviendas del distrito tenga acceso a la red de desagüe de manera directa	
	OCP2.4. Al 2030, 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe	
	OCP2.5. Al 2018 se tendrá un diseño de la red de desagüe que llegue a todas las viviendas, usando la información del censo realizado en 2017	Ingenieros, planos topográficos, censo de viviendas, ingenieros, unidad de desarrollo urbano
	OCP2.6. Para el año 2020, capacitar al 50% de la población de los asentamientos humanos sobre condiciones sanitarias, uso de agua potable y conservación del baño dentro de las viviendas; subiendo a 60% en el 2022, a 70% en 2024 y a 90% para el 2027	Programas de educación, capacitadores, material gráfico, transporte, viáticos, censo de población, base de datos
OLP 3 En el 2030, el Índice de Desarrollo Humano se habrá elevado a 0.70. En 2012 era 0.5980	OCP3.1. Al 2020, Cayma tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.64	
	OCP3.2. Alcanzar un Índice de Desarrollo Humano igual a 0.665 en el 2023	
	OCP3.3. Lograr que el Índice de Desarrollo Humano a finales del 2026 sea 0.684	
	OCP3.4. En el año 2030, Cayma tendrá un Índice de Desarrollo Humano de al menos 0.70	Seguro de salud para la población, centros asistenciales, programas de vacunación y de atención materno infantil, instituciones de educación básica, programas de alimentación escolar, útiles escolares, instituciones de educación superior, empresas privadas, cadenas de comercialización en diversos sectores productivos
	OCP3.5. Ampliar la cobertura de los seguros de salud a un 70% de la población en el 2019, pasando a 80% para el 2022 y a 90% en el 2025	SIS, Essalud, seguros privados, clínicas, hospitales, consultorios médicos, censo de población, MIDIS, MINSA
	OCP3.6. En el 2020, el 60% de los niños y adolescentes de las escuelas públicas serán atendidos por los programas de alimentación saludable, llegando al 80% en el año 2024	MINEDU, MIDIS, Municipalidad distrital, comedores populares, padres de familia, proveedores, sistema de compras del Estado, fondos públicos
	OCP3.7. Aumentar los ingresos familiares promedio a S/ 1,206 en el año 2020, luego de que en 2012 era S/ 854; para incrementarlos a S/ 1,466 en 2024 y llegar a S/ 1,697 en 2027; para finalmente lograr S/ 2,000 a finales del 2030	Inversionistas privados, centros comerciales, empresas financieras y turísticas, entidades de educación superior, MINEDU, PRODUCE
OLP 4 Para el 2030, el 92% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa. En 2012 era 85.55%	OCP4.1. Al año 2020, un 87.4% de la población de Cayma con 25 años o más habrá terminado la educación secundaria.	
	OCP4.2. Lograr que para el 2023, 88.9% de las personas con 25 años o más hayan completado su educación secundaria	
	OCP4.3. Para el 2026, el 90.4% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa	Instituciones de educación inicial, primaria y secundaria; programas de alimentación escolar, materiales educativos, útiles escolares, transporte, educadores capacitados
	OCP4.4. En 2030, 92% de los pobladores de Cayma con 25 años o más habrán finalizado la educación secundaria	
	OCP4.5. Incrementar la infraestructura educativa en 20% de aulas y áreas deportivas para el año 2020, creciendo luego en otro 20% para el 2025	MINEDU, fondos públicos y privados, proveedores del Estado, escuelas privadas, constructoras, materiales
	OCP4.6. Capacitar al 100% de maestros, todos los años entre el 2018 y 2027	Maestros, profesores, planes de capacitación, aulas, material auditivo y visual, fondos públicos y privados, acceso a Internet, programa de capacitación en línea y presenciales, computadoras
OLP 5 Para el 2030, las actividades comerciales dentro del distrito generarán un VAB de S/ 1,075 millones. En el 2015 ascendía a S/ 570 millones	OCP5.1. Las actividades comerciales generarán S/ 660 millones en el 2020	
	OCP5.2. Alcanzar un VAB de S/ 764 millones en las actividades comerciales para el 2023	Personal de serenazgo para brindar seguridad, proceso eficiente en el otorgamiento de licencias comerciales, constructores, vías de comunicación, sistema de transporte público, instituciones financieras, parques
	OCP5.3. Para el 2026, el VAB de las actividades comerciales en Cayma alcanzará los S/ 884 millones	
	OCP5.4. Lograr que las actividades comerciales produzcan un VAB igual a S/ 1,075 millones en el 2030	
	OCP5.5. Para el 2018, se empadronará a todos los establecimientos comerciales y de servicios que existen en el distrito	Personal de la municipalidad para censar, base de datos, transporte, viáticos
	OCP5.6. Para el 2019, se hará un inventario de los elementos publicitarios ubicados en propiedad pública y privada del distrito	Personal de la municipalidad para censar, base de datos, transporte, viáticos
	OCP5.7. A partir del año 2020 y hasta el 2027, se cobrará el arbitrio comercial a todos los locales ubicados en las zonas declaradas como tal	Plataforma de cobros en línea, sistema de emisión de estados de cuenta de manera instantánea, instituciones financieras, cobradores
	OCP5.8. Para el año 2022 se tendrá una nueva ordenanza que regule la instalación de elementos publicitarios que incluirá la regulación de nuevas modalidades publicitarias, la contaminación visual, la ubicación de los elementos, el tipo y otros aspectos necesarios	Concejo municipal, alcalde, promoción y comunicación, supervisores
	OCP5.9. A partir del 2023, supervisar anualmente a una muestra estadística representativa de los locales comerciales, para garantizar el pago de arbitrios y de licencias	Supervisores, sistema estandarizado de multas

Tabla 39

## Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Cayma (continuación)

OLP	OCP	Recursos
OLP 6 Para el 2030, toda la ruta eco turística del Valle Chilina estará insertada al circuito turístico de la macro región sur, generando S/ 135 millones. En 2015, el VAB de hospedaje y restaurantes de toda la región Arequipa era S/ 563 pero con ingresos casi nulos para el distrito de Cayma	OCP6.1. Al 2020, Cayma logrará tener un VAB de hospedaje y restaurantes por S/ 18 millones	Infraestructura hotelera, de 3 a 5 estrellas, sistema de transporte público, vías de comunicación, operadores turísticos, guías, circuitos turísticos vivenciales, ecológicos y culturales  Planos topográficos de todo el distrito, análisis de vías actuales, ingenieros especialistas, terrenos de propiedad pública o planes de expropiación, ingenieros, fondos públicos PNP, serenazgo, patrullas, sistema de telecomunicaciones, cámaras en sitios estratégicos, fondos públicos Base de datos de agricultores y sus cultivos, inversionistas privados, programa de formación, materiales, transporte Inversionistas, hospedajes, restaurantes, transporte turístico, operadores, guías de turismo, actividades deportivas, página web del municipio Proveedores de M3, base de datos actualizada permanentemente de transportistas por ruta y tipo de combustible, planes de financiamiento para M3, paradas adaptadas para este tamaño de unidades, programa de sensibilización a la población para estimular el uso de M3 Dirección de transporte de la municipalidad, censo de transportistas, base de datos, programa de capacitación, facilitadores, fondos públicos, expertos en marketing y publicidad Supervisores de transporte, paradas claramente delimitadas y con infraestructura adecuada, normas estandarizadas, empresa privada de revisión técnica que sea imparcial y estricta, base de datos de proveedores de transporte público Plan de información, expertos en marketing y comunicación, facilitadores, fondos públicos, proveedores de M3 Expertos en transporte público, plan de rutas del distrito y su conexión con Arequipa, programas de licitación de rutas, unidades nuevas, paradas con infraestructura apropiada, supervisores
	OCP6.2. Producir un VAB de hoteles y restaurantes por S/ 45 millones en el 2023	
	OCP6.3. Para el año 2026, el VAB de hoteles y restaurantes de Cayma alcanzará los S/ 86 millones	
	OCP6.4. Tener un VAB asociado a turismo por S/ 135 millones en el 2030	
	OCP6.5. En el año 2018, se considerará dentro del PIA 2019 de la Municipalidad la construcción de vías de transitabilidad peatonal y vehicular en el Valle Chilina.	
	OCP6.6. Para el 2022, se implementará un servicio especial de seguridad ciudadana en el Valle Chilina, con 30 funcionarios, incrementando a 35 para el 2025 y a 40 para el 2027, en turnos rotativos	
	OCP6.7. Para el 2020 se tendrá a un 30% de los agricultores del Valle Chilina capacitados en la agro industria orgánica y el turismo ecológico, aumentando a 40% para el año 2022, a 50% en el 2024 y a 70% para el 2027	
	OCP6.8. Para el 2019 se logrará el arribo de 1,000 turistas, aumentando a 2,000 en el 2021, subiendo a 4,000 en el año 2025 y a 5,000 para el 2027	
OLP 7 Para el 2030, el 70% de las empresas que prestan el servicio transporte público en Cayma estarán autorizadas y capacitadas para brindar un servicio de calidad	OCP7.1. Al 2020, Cayma contará con 162 unidades M3 para el servicio de transporte público	Proveedores de M3, base de datos actualizada permanentemente de transportistas por ruta y tipo de combustible, planes de financiamiento para M3, paradas adaptadas para este tamaño de unidades, programa de sensibilización a la población para estimular el uso de M3 Dirección de transporte de la municipalidad, censo de transportistas, base de datos, programa de capacitación, facilitadores, fondos públicos, expertos en marketing y publicidad Supervisores de transporte, paradas claramente delimitadas y con infraestructura adecuada, normas estandarizadas, empresa privada de revisión técnica que sea imparcial y estricta, base de datos de proveedores de transporte público Plan de información, expertos en marketing y comunicación, facilitadores, fondos públicos, proveedores de M3 Expertos en transporte público, plan de rutas del distrito y su conexión con Arequipa, programas de licitación de rutas, unidades nuevas, paradas con infraestructura apropiada, supervisores
	OCP7.2. En el año 2023, habrá 173 buses tipo M3 de transporte público sirviendo al distrito	
	OCP7.3. Tener 184 unidades de transporte público M3 operativas hacia finales del 2026	
	OCP7.4. Para el 2030, Cayma contará con 200 buses tipo M3 para brindar un servicio público de calidad	
	OCP7.5. En el año 2018, se tendrá un programa de capacitación para choferes y cobradores de las unidades de transporte público de Cayma; logrando que un 30% se capaciten durante ese año, aumentando el porcentaje a 50% para el 2020, subiendo a 70% en el 2022 y luego 100% a partir del 2025	
	OCP7.6. Para el 2019, se implementará junto con la Municipalidad Provincial de Arequipa un programa de operativos de fiscalización quincenal a las unidades de transporte público de Cayma, retirando las que no cumplan con los requisitos para brindar un servicio de calidad	
	OCP7.7. Para el 2020, se incluirá la sensibilización a la población en el 100% de programas y actividades sobre la conveniencia de utilizar unidades vehiculares M3	
	OCP7.8. Para el 2024, se habrá ampliado la prestación del servicio público de transporte en la zona de la Nueva Cayma, dos rutas aprobadas por la Municipalidad Provincial de Arequipa	
OLP 8 Para el 2030, el 90% de los procedimientos y servicios TUPA estarán insertadas en plataformas virtuales en la página web municipal, que permitirán una adecuada trazabilidad a los ciudadanos y un mejor control a la entidad	OCP8.1. Para el 2020, un 40% de los trámites del TUPA se puedan realizar y hacer el seguimiento a través de la página web	Expertos en plataformas web, servicios de telecomunicaciones, fondos públicos, análisis de mercado de los usuarios de TUPA, programa de capacitación para usuarios, facilitadores, manuales  Expertos en plataformas web, servicios de telecomunicaciones, fondos públicos, análisis de mercado de los usuarios de TUPA Expertos en plataformas web, servicios de telecomunicaciones, fondos públicos, análisis de mercado de los usuarios de TUPA Expertos en plataformas web, servicios de telecomunicaciones, fondos públicos, análisis de mercado de los usuarios de TUPA
	OCP8.2. Para el año 2023, el 60% de los trámites del TUPA se podrán hacer a través de Internet	
	OCP8.3. Para el año 2026, 75% de los servicios que ofrece el TUPA se podrán hacer a través de la página web	
	OCP8.4. Para el año 2030, el 90% de los servicios del TUPA se harán por Internet	
	OCP8.5. En el año 2018 contar con un plan para determinar y simplificar y/o rediseñar los procedimientos y servicios TUPA	
	OCP8.6. En el año 2019 se contará con el Manual de Procedimientos Administrativos de los procedimientos y servicios TUPA	
	OCP8.7. Para el año 2020, se habrá implementado un software que para brindar por los procedimientos y servicios TUPA a través de aplicativos ubicados en la página web	
OLP 9 En el 2030, se habrá logrado que el 40% de los hogares y comercios participen en programas de reciclaje con separación de los residuos en la fuente. En 2017 no existían estos programas	OCP9.1. Para el año 2020, un 28% de hogares y comercios participarán activamente en programas de reciclaje de desechos sólidos, desde la fuente	Centros de recolección y procesamiento de desechos sólidos reciclables, unidades de transporte, recolectores, planes de capacitación, basureros señalados  Expertos en reciclaje, en marketing y en educación, programa de capacitación, manual de técnicas sencillas para el hogar y la escuela, base de datos, capacitadores, fondos públicos, MINAM, MINEDU  Base de datos de servidores públicos, manual de eco-eficiencia en las oficinas, programa de formación, sistema de medición
	OCP9.2. Para el año 2023, el 30% de los comercios y hogares separará la basura en la fuente y esta será recogida por un servicio municipal especial	
	OCP9.3. Para el año 2026, se logrará que 35% de los hogares y comercios de Cayma participen en el programa de reciclaje de desechos sólidos.	
	OCP9.4. Para el año 2030, el 40% de los comercios y hogares participará activamente en un programa de reciclaje de desechos sólidos, con separación de los residuos en la fuente	
	OCP9.5. Para el año 2018 se contar con un programa de capacitación en colegios públicos y privados sobre reutilización y reciclaje, llegando a un 20% de los alumnos de educación básica. Se ampliará el programa para cubrir al 40% de los estudiantes en el año 2020, llegando a 60% para el 2022 y a 80% en el 2026, logrando un 95% de penetración en 2030	
OLP 10 Para el 2030, la rentabilidad sobre patrimonio del sector retail que opera en el distrito de Cayma será del 9%. En el año 2017 ascendía al 5%	OCP9.6. Para el año 2022, el 20% de los servidores públicos municipales practicarán políticas de eco-eficiencia, 40% en el 2024, logrando que sea el 60% en 2026, el 80% para 2028 y consiguiendo un 100% durante el 2030	Infraestructura para atención al público y almacenes, personal de atención, promotores de las principales marcas, promociones, expertos en marketing y publicidad, transporte, inventario, sistemas tecnológicos, expertos en finanzas  Almacenes, transporte, administradores, expertos en logística, personal operativo, sistema de facturación y control de inventarios Promotores, supervisores, espacio físico en tiendas
	OCP10.1. Para el año 2020, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector retail llegará al 6%	
	OCP10.2. Para el año 2023, el sector retail generará una rentabilidad sobre el patrimonio de 7% anual	
	OCP10.3. Para el año 2026, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector retail llegará a 8%	
	OCP10.4. Para el año 2030, el sector retail del distrito de Cayma generará una rentabilidad sobre patrimonio del 9%	
	OCP10.5. Para el año 2020, los principales distribuidores de las tiendas por departamento y almacenes para el hogar estarán en capacidad de abastecer las tiendas semanalmente, reduciendo el inventario	
OCP10.6. Para el año 2024, las tiendas de retail habrán reducido sus gastos de personal en 10%, al sustituirlo por promotores de las principales marcas		

Tabla 40

*Políticas por Estrategia del Distrito de Cayma*

Estrategias	Sostenibilidad	Eficiencia para usar los recursos	Innovación uso tecnología	Transparencia/Rendición de cuentas	Flexibilidad y control	Articulación con GC, GRA y MPA	Orientada a vecino, empresario y visitante	Inclusivo	Mejora continua	Respeto a la autoridad, personas y naturaleza
E1	Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación	X	X	X		X			X	X
E3	Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como fincas orgánicas, tiroлина y caminatas, dentro de otras	X	X	X	X	X			X	X
E5	Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte público	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E11	Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales			X	X	X	X		X	X
E12	Promover la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	X	X	X	X	X	X		X	X
E13	Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos s para los NSE C y D	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E16	Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	X	X	X	X	X	X	X	X	X

1. Crear la Unidad de Planeamiento, Informática y Mejora Continua en la Oficina de Planeamiento, la cual nacerá de la fusión de la Unidad de Planeamiento y Racionalización, ubicada en la Oficina de Planeamiento, con la Unidad de Informática, ubicada en la Oficina de Administración, lo que permitirá que los procesos de los servicios que se rediseñen se plasmen inmediatamente en software, y así mismo que continuamente estén sujetos a evaluación y a mejora. Se requiere fortalecer el planeamiento en la Municipalidad Distrital de Cayma.
2. Retirar la Unidad de Recursos Humanos de la Oficina de Administración a fin de que dependa directamente del Despacho de Gerencia Municipal, lo cual permitirá que los cambios estratégicos que se quieran realizar en relación a los servidores públicos sean analizados y aprobados directamente por la alta dirección. Actualmente esa unidad se encarga únicamente del pago de planillas y el proceso de selección del personal, se requiere que esta unidad implemente una serie de cambios apropiados también de la puesta en marcha de la Ley SERVIR dentro de la Municipalidad Distrital de Cayma.
3. Fusionar la Subgerencia de Maestranza que actualmente se encuentra ubicada en la Gerencia de Gestión Ambiental, con el Área Funcional de Servicios Generales, tomando el nombre de Área Funcional de Maestranza y Servicios Generales, lo cual permitirá que mediante esta nueva área maestranza provea a servicios generales de los bienes que se requiere para dar mantenimiento al parque vehicular, o a la infraestructura de la Municipalidad.
4. Dentro de la Unidad de Imagen Institucional crear el Área Funcional de Marketing la cual se encargará de diseñar los productos que presta la Municipalidad y comunicar de forma eficiente las bondades de los servicios que brinda la Municipalidad.

5. Trasladar al Subgerencia de Desarrollo Económico a la Gerencia de Administración Tributaria, lo que permitirá que los empresarios tramiten su licencia de funcionamiento, reciban orientación, y paguen sus tributos en un solo sitio, lo cual así mismo permitirá que se creen condiciones para que los inversionistas realicen sus trámites en la municipalidad de una manera más rápida.
6. Trasladar la Subgerencia de Fiscalización, que actualmente se encuentra en la Gerencia de Administración Tributaria, a la Gerencia de Seguridad Ciudadana a fin de que se agilicen los procedimientos sancionadores y se unifique en una sola Gerencia la labor de las unidades orgánicas que ejercen el principio de autoridad.

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

En la etapa de implementación de las estrategias, se encontrarán muchas actividades cuya ejecución podría afectar el medio ambiente y la ecología de la zona (D'Alessio, 2015). Es de resaltar que uno de los objetivos a corto plazo que se está proponiendo para el distrito de Cayma, se encuentra relacionado a la promoción de políticas ecoeficientes en la municipalidad y en un porcentaje de instituciones educativas del distrito, y es que cada vez se tiene más conciencia que la productividad debe ir en armonía con el respeto a la armonía y medio ambiente y la responsabilidad social, estas políticas ecoeficientes están relacionadas al agua, aire, tierra y la racionalización de recursos.

Un comentario aparte amerita el que las invasiones que sufre el distrito en la parte alta, faldas del Chachani, ha ocasionado que desaparezca la fauna y flora de esa zona, especialmente los queñuales. Los especialistas indican que la mejor forma de afrontar el cambio climático en Arequipa es la reforestación de la cabecera de la cuenca del río Chili, la reforestación de la falda de los volcanes. Detallan que cuando llueve el agua, que es absorbida por las plantas de los bosques de los queñuales, va hacia los acuíferos de la ciudad, se incrementa la cantidad de agua subterránea en la ciudad, que la cantidad de agua que posee

Arequipa en los acuíferos se equipara a la que junta el sistema de represas del río Chili, de ahí su importancia. De otro lado, estos bosques además evitan que el suelo de las lomas erosione y se produzcan huaycos de gran volumen. De ahí que el control de las invasiones toma importancia no solo para el distrito de Cayma sino también para la provincia de Arequipa (“Las acciones,” 2017).

Así mismo, es menester indicar que la provincia de Arequipa ocupa el tercer lugar a nivel nacional de tenencia de vehículos, lo que genera la contaminación del aire también del distrito de Cayma, así mismo la radiación solar está en aumento, la última medición arrojó 17, todo ello amerita que se adopten políticas medio ambientales en salvaguarda de la población. Dentro de las estrategias para adoptar estas políticas se ha considerado la suscripción de convenios con el Ministerio del Medio Ambiente y ONG especializadas en este tema.

Sin perjuicio de ello, la Gerencia de Gestión Ambiental viene realizando actividades de arborización del distrito, debiéndose también promover el uso del gas natural para las viviendas y vehículos por cuanto este elemento que es menos contaminante. Frente a este escenario, el cuidado del medio ambiente es una responsabilidad de todos los habitantes del distrito, todos tenemos derecho a aspirar a una vivienda, pero no a costa de destruir un ecosistema que favorece no solo al distrito de Cayma sino a la provincia a hacer frente al cambio climático.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Los líderes distritales, el alcalde y funcionarios de confianza, deben tener claro que, en el proceso de implementación del plan estratégico, el recurso más importante es humano, por cuanto los servidores públicos son los que impulsarán los cambios requeridos para ejecutar las estrategias, y por lo cual el financiar capacitaciones no constituye un gasto sino una inversión. Para entender esta frase es importante definir los términos gastos e inversión,

aclarando la diferencia entre ellos. Para Avolio y Zambrano (2016), “los gastos son las transacciones que disminuyen la utilidad y representan los consumos que el negocio ha registrado durante un período de tiempo” (p.1). Entonces, los gastos representan un uso o consumo del que no se esperan beneficios en el futuro; mientras que la inversión es la erogación de dinero u otro activo líquido con el fin de generar beneficios en el futuro (Zona Económica, 2016).

Además de invertir para reducir la resistencia al cambio, es necesario incrementar las capacidades del recurso humano para poder alcanzar los objetivos que se han creado. Máxime si se considera que este año se conformó una comisión para preparar a la municipalidad para implementar la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057, 2013), a partir del ejercicio 2018, lo cual implicará una serie de cambios organizaciones, desde los documentos de gestión, procedimientos, y otros, es de imperiosa necesidad contar con servidores públicos motivados, con liderazgo, con conocimiento y habilidades especializadas, con comunicación y habilidades interactivas.

En general, se debe promover el desarrollo del capital humano en el distrito y especialmente en la Municipalidad de Cayma, por cuanto es esta la que liderará la ejecución de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, actualmente la Unidad de Recursos Humanos solo viene ejerciendo funciones de elaboración de planillas, procesos de selección y atención de pedidos de los servidores públicos como vacaciones, permisos, etc., en tal circunstancia deviene en estratégico que se coloque frente a esta unidad a un líder en administración de procesos de recursos humanos.

### **7.7. Gestión del Cambio**

El proceso de implementación del plan estratégico genera cambios estructurales y algunas veces culturales, lo que requiere que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2015). Los habitantes del distrito de Cayma requieren un cambio de cultura, la productividad

social y la mejora del distrito no solo depende de la Municipalidad, esencialmente depende del habitante de Cayma, del cambio de mentalidad del vecino desde el modo de manejar los residuos sólidos, la elección del tipo de transporte público que utiliza (M3 versus M2), hasta su elección de establecer su vivienda en zonas calificadas como de alto riesgo o de propiedad de otras personas o instituciones (invasiones), por lo cual se requiere que exista una sensibilización permanente de los ciudadanos en todas las actividades que realice la municipalidad. De otro lado, debe también gestionarse un cambio en el personal de la municipalidad, teniendo presente que en la actividad pública se tiene personal que está sujeto a diferentes regímenes laborales como el régimen de contratación administrativa de servicios (CAS), el régimen del Decreto Legislativo N° 728, el régimen del Decreto Legislativo 276.

#### **7.8. Conclusiones**

En la etapa de implementación estratégica se ha determinado los objetivos de corto plazo para cada objetivo de largo plazo, los cuales deberán ser considerados por la municipalidad distrital de Cayma cuando elabore sus planeamientos. Esto porque se necesita que sirva como ente coordinador de la iniciativa privada y de los pobladores. Otro factor clave que se ha determinado son las políticas que orientarán la ejecución de las estrategias como la sostenibilidad tanto desde el punto de vista económico como de la estrategia en sí, la eficiencia y racionalización para utilizar los recursos, la innovación y el uso de la tecnología, o la transparencia de todas las actividades públicas que se realicen en el distrito.

En este proceso de implementación también se ha indicado como debe ser la nueva estructura organizacional que se requiere para llevar adelante las estrategias, buscando básicamente simplificar procesos, y fortalecer áreas requeridas para el proceso estratégico como la Unidad de Informática, la Unidad de Imagen Institucional y la Subgerencia de Desarrollo Económico dentro de otras. Es importante concientizar a la alta dirección sobre la

importancia de invertir en el recurso humano y el cambio cultural que debe realizarse en el personal, lo cual aplica tanto para la administración pública como para la privada.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

La elaboración del tablero de control empieza con la evaluación del aprendizaje organizacional (aprendizaje y crecimiento de la organización) alrededor de la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Luego pasa a las perspectivas de los procesos internos, definida con las interrogantes ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Le sigue la perspectiva del cliente, es decir ¿cómo debo mirar a mis clientes? Lo que lleva a identificar segmentos de mercado y ¿cómo los trato para que compren? Tenemos que elaborar productos de calidad que ellos estén dispuestos a pagar; si compran, entonces, tenemos ingresos y llegamos a la perspectiva financiera: si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? (D' Alessio, 2015).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Dentro del aprendizaje interno se han considerado un total de ocho objetivos de corto plazo. Allí se puede apreciar que la sensibilización y capacitación en los ámbitos de salud, ambiental, desarrollo sostenible, turismo y productividad; son los pilares para fortalecer el crecimiento integral del distrito de Cayma.

#### 8.1.2. Procesos

Los objetivos de corto plazo que fortalecen este aspecto, los cuales están enfocados en la mejora de los servicios de atención. La productividad depende de la optimización de los diferentes procesos que están acordes dentro del desarrollo sostenible del Distrito de Cayma. Dentro de este aspecto se ha considerado un total de 22 objetivos de corto plazo.

#### 8.1.3. Clientes

Se han considerado un total de cinco objetivos de corto plazo. Este aspecto busca tener clientes contentos, en este caso corresponde al poblador y empresas que buscan dentro

del distrito las mejores condiciones de hábitat y progreso. Dando énfasis a la atención al ciudadano en todos los servicios brindados normalmente por la comuna, mejorando muchos de aquellos y complementándolos con nuevos servicios que contemplen la calidad de vida, desarrollando también de manera sostenible el crecimiento empresarial en el Distrito de Cayma.

#### **8.1.4. Financiera**

En este aspecto se contemplan dos objetivos de corto plazo. Los cuales no solo se centran en la recaudación, sino que tiene como pilar el crecimiento sostenible empresarial y financiero. Así también se identifica a la población para que de manera responsable se genere una cultura de pago de impuestos que ayuda al distrito de Cayma en su crecimiento, haciendo conscientes a los pobladores de manera activa que son parte del desarrollo del distrito.

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado**

En la Tabla 41 se presenta el Tablero de Control Balanceado para el distrito de Cayma. Allí se ha diseñado un indicador para cada objetivo de corto plazo que se propuso en el Capítulo VII, lo cual permitirá ir midiendo. En el plazo entre 2017 y 2030, cada vez que se alcance un valor esperado, entonces se sabrá que Cayma va en camino a lograr su visión. Por el contrario, si el resultado no es el esperado entonces se sabe que es el momento de implementar cambios y hacer ajustes.

#### **8.3. Conclusiones**

La brecha generada entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, la cubre el Tablero de Control Balanceado. Se han generado ocho indicadores correspondientes a la perspectiva de aprendizaje interno, 22 que pertenecen a la perspectiva del proceso, cinco indicadores respecto a la perspectiva del cliente y dos indicadores correspondientes a la perspectiva financiera. Se debe tener en cuenta que este tablero es dinámico y el seguimiento

y control del mismo es vital para detectar los cambios que vayan en contra de cumplir los objetivos y corregir el mismo de ser necesario.



Tabla 41

## Tablero de Control Balanceado del Distrito de Cayma

Perspectivas	OCP	Indicador	Unidad	
Aprendizaje interno	OCP2.6.	Para el año 2020, capacitar al 50% de la población de los asentamientos humanos sobre condiciones sanitarias, uso de agua potable y conservación del baño dentro de las viviendas; subiendo a 60% en el 2022, a 70% en 2024 y a 90% para el 2027	Porcentaje de población capacitada en uso de agua potable y conservación	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP4.1.	Al año 2020, un 87.4% de la población de Cayma con 25 años o más habrá terminado la educación secundaria.	Población con secundaria completa	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP4.2.	Lograr que para el 2023, 88.9% de las personas con 25 años o más hayan completado su educación secundaria	Población con secundaria completa	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP4.3.	Para el 2026, el 90.4% de la población con 25 años o más tendrá educación secundaria completa	Población con secundaria completa	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP4.4.	En 2030, 92% de los pobladores de Cayma con 25 años o más habrán finalizado la educación secundaria	Población con secundaria completa	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP4.6.	Capacitar al 100% de maestros, todos los años entre el 2018 y 2027	Maestros capacitados anualmente	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP5.8.	Para el año 2022 se tendrá una nueva ordenanza que regule la instalación de elementos publicitarios que incluirá la regulación de nuevas modalidades publicitarias, la contaminación visual, la ubicación de los elementos, el tipo y otros aspectos necesarios	Difusión de la nueva ordenanza municipal (porcentaje de comerciantes que la conocen)	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP6.7.	Para el 2020 se tendrá a un 30% de los agricultores del Valle Chilina capacitados en la agro industria orgánica y el turismo ecológico, aumentando a 40% para el año 2022, a 50% en el 2024 y a 70% para el 2027	Porcentaje de agricultores capacitados en producción agrícola orgánica y/o turismo	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP7.5.	En el año 2018, se tendrá un programa de capacitación para choferes y cobradores de las unidades de transporte público de Cayma; logrando que un 30% se capaciten durante ese año, aumentando el porcentaje a 50% para el 2020, subiendo a 70% en el 2022 y luego 100% a partir del 2025	Porcentaje de choferes y cobradores capacitados	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP7.7.	Para el 2020, se incluirá la sensibilización a la población en el 100% de programas y actividades sobre la conveniencia de utilizar unidades vehiculares M3	Porcentaje de población sensibilizada en M3	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP9.5.	Para el año 2018 se contar con un programa de capacitación en colegios públicos y privados sobre reutilización y reciclaje, llegando a un 20% de los alumnos de educación básica. Se ampliará el programa para cubrir al 40% de los estudiantes en el año 2020,, llegando a 60% para el 2022 y a 80% en el 2026, logrando un 95% de penetración en 2030	Porcentaje de niños y adolescentes capacitados en reutilización y reciclaje	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP9.6.	Para el año 2022, el 20% de los servidores públicos municipales practicarán políticas de eco-eficiencia, 40% en el 2024, logrando que sea el 60% en 2026, el 80% para 2028 y consiguiendo un 100% durante el 2030	Porcentaje de servidores públicos capacitados en eco-eficiencia	Porcentaje
Procesos	OCP1.5.	A partir del 2018, todos los años, se supervisarán el 100% de las construcciones en progreso, para garantizar que se cumplen con las normas de seguridad hacia los empleados y en las técnicas de construcción	Construcciones supervisadas / construcciones totales	Porcentaje
Procesos	OCP1.1.	Para el año 2020, habrá 21,220 unidades habitacionales registradas en la municipalidad distrital	Licencias de construcción otorgadas por año	Número / unidades
Procesos	OCP1.4.	Para el 2030, habrá en Cayma 25,870 unidades habitacionales construidas con normas de seguridad y debidamente registradas	Licencias de construcción otorgadas por año	Número / unidades
Procesos	OCP1.6.	En un plazo anual, aumentar las vías de comunicación en 20 kilómetros, entre el 2018 y el 2027	Incremento en las vías de comunicación	Kilómetros
Procesos	OCP2.5.	Al 2018 se tendrá un diseño de la red de desagüe que llegue a todas las viviendas, usando la información del censo realizado en 2017	Diseño de la red de desagüe	Kilómetros
Cientes	OCP2.1.	Ampliar la cobertura de la red de desagüe a 85% en 2019/20, a partir de 83% en 2017	Cobertura de la red de desagüe	Porcentaje
Cientes	OCP2.4.	Al 2030, 95% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe	Cobertura de la red de desagüe	Porcentaje
Procesos	OCP4.5.	Incrementar la infraestructura educativa en 20% de aulas y áreas deportivas para el año 2020, creciendo luego en otro 20% para el 2025	Aumento en el área de la infraestructura educativa	Porcentaje
Procesos	OCP5.5.	Para el 2018, se empadronará a todos los establecimientos comerciales y de servicios que existen en el distrito	Establecimientos comerciales empadronados	Número / unidades
Procesos	OCP5.6.	Para el 2019, se hará un inventario de los elementos publicitarios ubicados en propiedad pública y privada del distrito	Cantidad de elementos publicitarios en vías públicas	Número / unidades
Procesos	OCP5.9.	A partir del 2023, supervisar anualmente a una muestra estadística representativa de los locales comerciales, para garantizar el pago de arbitrios y de licencias	Comerciantes supervisados	Porcentaje
Procesos	OCP6.5.	En el año 2018, se considerará dentro del PIA 2019 de la Municipalidad la construcción de vías de transitabilidad peatonal y vehicular en el Valle Chilina.	Vías peatonales en el Valle de Chilina	Kilómetros
Procesos	OCP6.6.	Para el 2022, se implementará un servicio especial de seguridad ciudadana en el Valle Chilina, con 30 funcionarios, incrementando a 35 para el 2025 y a 40 para el 2027, en turnos rotativos	Cantidad de funcionarios de seguridad	Número / unidades
Procesos	OCP7.6.	Para el 2019, se implementará junto con la Municipalidad Provincial de Arequipa un programa de operativos de fiscalización quincenal a las unidades de transporte público de Cayma, retirando las que no cumplan con los requisitos para brindar un servicio de calidad	Unidades de transporte público fiscalizadas	Porcentaje
Procesos	OCP7.1.	Al 2020, Cayma contará con 162 unidades M3 para el servicio de transporte público	Flota de transporte público que utiliza M3	Porcentaje
Procesos	OCP7.4.	Para el 2030, Cayma contará con 200 buses tipo M3 para brindar un servicio público de calidad	Flota de transporte público que utiliza M3	Cantidad
Procesos	OCP7.8.	Para el 2024, se habrá ampliado la prestación del servicio público de transporte en la zona de la Nueva Cayma, dos rutas aprobadas por la Municipalidad Provincial de Arequipa	Rutas de transporte público existente en Nueva Cayma	Porcentaje
Procesos	OCP8.5.	En el año 2018 contar con un plan para determinar y simplificar y/o rediseñar los procedimientos y servicios TUPA	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades
Procesos	OCP8.6.	En el año 2019 se contará con el Manual de Procedimientos Administrativos de los procedimientos y servicios TUPA	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades

Tabla 41

## Tablero de Control Balanceado del Distrito de Cayma (continuación)

Perspectivas	OCP	Indicador	Unidad	
Procesos	OCP8.7.	Para el año 2020, se habrá implementado un software que para brindar por los procedimientos y servicios TUPA a través de aplicativos ubicados en la página web	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades
Procesos	OCP8.1.	Para el 2020, un 40% de los trámites del TUPA se puedan realizar y hacer el seguimiento a través de la página web	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades
Procesos	OCP8.2.	Para el año 2023, el 60% de los trámites del TUPA se podrán hacer a través de Internet	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades
Procesos	OCP8.3.	Para el año 2026, 75% de los servicios que ofrece el TUPA se podrán hacer a través de la página web	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades
Procesos	OCP8.4.	Para el año 2030, el 90% de los servicios del TUPA se harán por Internet	Cantidad de usuarios de TUPA	Número / unidades
Procesos	OCP10.5	Para el año 2020, los principales distribuidores de las tiendas por departamento y almacenes para el hogar estarán en capacidad de abastecer las tiendas semanalmente, reduciendo el inventario	Porcentaje del volumen de productos que se recibe semanalmente	Porcentaje
Cientes	OCP1.2.	Para el 2023, Cayma contará con 22,530 unidades habitacionales que cumplan con los lineamientos de una construcción segura	Cantidad de personas que habitan en viviendas seguras y formales	Personas
Cientes	OCP1.3.	Para el 2026, tener 23,900 unidades habitacionales formalmente registradas y seguras	Personas que viven en viviendas seguras vs. total de habitantes	Porcentaje
Cientes	OCP2.2.	Para el 2023, el 89% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe	Personas beneficiadas con acceso directo a la red de desagüe	Personas
Cientes	OCP2.3.	Para el año 2026, se conseguirá que 92% de las viviendas del distrito tenga acceso a la red de desagüe de manera directa	Personas beneficiadas con acceso directo a la red de desagüe	Personas
Cientes	OCP3.1.	Al 2020, Cayma tendrá un Índice de Desarrollo Humano de 0.64	Índice de Desarrollo Humano	Número
Cientes	OCP3.2.	Alcanzar un Índice de Desarrollo Humano igual a 0.665 en el 2023	Índice de Desarrollo Humano	Número
Cientes	OCP3.3.	Lograr que el Índice de Desarrollo Humano a finales del 2026 sea 0.684	Índice de Desarrollo Humano	Número
Cientes	OCP3.4.	En el año 2030, Cayma tendrá un Índice de Desarrollo Humano de al menos 0.70	Índice de Desarrollo Humano	Número
Cientes	OCP3.5.	Ampliar la cobertura de los seguros de salud a un 70% de la población en el 2019, pasando a 80% para el 2022 y a 90% en el 2025	Población cubierta por algún seguro de salud	Porcentaje
Cientes	OCP3.6	En el 2020, el 60% de los niños y adolescentes de las escuelas públicas serán atendidos por los programas de alimentación saludable, llegando al 80% en el año 2024	Niños y adolescentes atendidos por programas de alimentación saludable	Porcentaje
Cientes	OCP6.8.	Para el 2019 se logrará el arribo de 1,000 turistas, aumentando a 2,000 en el 2021, subiendo a 4,000 en el año 2025 y a 5,000 para el 2027	Arribo de turistas	Personas
Cientes	OCP7.2.	En el año 2023, habrá 173 buses tipo M3 de transporte público sirviendo al distrito	Cantidad de usuarios de M3 por día	Personas
Cientes	OCP7.3.	Tener 184 unidades de transporte público M3 operativas hacia finales del 2026	Cantidad de usuarios de M3 por día	Personas
Cientes	OCP9.1.	Para el año 2020, un 28% de hogares y comercios participarán activamente en programas de reciclaje de desechos sólidos, desde la fuente	Hogares atendidos por la ruta de recolección de desechos	Porcentaje
Cientes	OCP9.2.	Para el año 2023, el 30% de los comercios y hogares separará la basura en la fuente y esta será recogida por un servicio municipal especial	Hogares atendidos por la ruta de recolección de desechos	Porcentaje
Cientes	OCP9.3.	Al 2026, se logrará que 25% de los hogares y comercios de Cayma participen en el programa de reciclaje de desechos sólidos	Hogares atendidos por la ruta de recolección de desechos	Porcentaje
Cientes	OCP9.4.	Para el año 2030, el 40% de los comercios y hogares participará activamente en un programa de reciclaje de desechos sólidos, con separación de los residuos en la fuente	Hogares atendidos por la ruta de recolección de desechos	Porcentaje
Financiera	OCP3.7.	Aumentar los ingresos familiares promedio a S/ 1,206 en el año 2020, luego de que en 2012 era S/ 854; para incrementarlos a S/ 1,466 en 2024 y llegar a S/ 1,697 en 2027; para finalmente lograr S/ 2,000 a finales del 2030	Ingreso familiar promedio mensual	Soles
Financiera	OCP5.1.	Las actividades comerciales generarán S/ 660 millones en el 2020	VAB de las actividades comerciales	Soles
Financiera	OCP5.2.	Alcanzar un VAB de S/ 764 millones en las actividades comerciales para el 2023	VAB de las actividades comerciales	Soles
Financiera	OCP5.3.	Para el 2026, el VAB de las actividades comerciales en Cayma alcanzará los S/ 884 millones	VAB de las actividades comerciales	Soles
Financiera	OCP5.4.	Lograr que las actividades comerciales produzcan un VAB igual a S/ 1,075 millones en el 2030	VAB de las actividades comerciales	Soles
Financiera	OCP5.7.	A partir del año 2020 y hasta el 2027, se cobrará el arbitrio comercial a todos los locales ubicados en las zonas declaradas como tal	Monto cobrado por concepto de arbitrio comercial	Soles
Financiera	OCP6.1.	Al 2020, Cayma logrará tener un VAB de hospedaje y restaurantes por S/ 18 millones	VAB de turismo	Soles
Financiera	OCP6.2.	Producir un VAB de hoteles y restaurantes por S/ 45 millones en el 2023	VAB de turismo	Soles
Financiera	OCP6.3.	Para el año 2026, el VAB de hoteles y restaurantes de Cayma alcanzará los S/ 86 millones	VAB de turismo	Soles
Financiera	OCP6.4.	Tener un VAB asociado a turismo por S/ 135 millones en el 2030	VAB de turismo	Soles
Financiera	OCP10.1	Para el año 2020, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector retail llegará al 6%	ROE de retail	Porcentaje
Financiera	OCP10.2	Para el año 2023, el sector retail generará una rentabilidad sobre el patrimonio de 7% anual	ROE de retail	Porcentaje
Financiera	OCP10.3	Para el año 2026, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector retail llegará a 8%	ROE de retail	Porcentaje
Financiera	OCP10.4	Para el año 2030, el sector retail del distrito de Cayma generará una rentabilidad sobre patrimonio del 9%	ROE de retail	Porcentaje
Financiera	OCP10.6	Para el año 2024, las tiendas de retail habrán reducido sus gastos de personal en 10%, al sustituirlo por promotores de las principales marcas	Reducción en el costo de personal	Porcentaje

## Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Cayma

De acuerdo con Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda. Es decir, la prosperidad de un país debe ser el resultado de un trabajo y no basarse solo en las ventajas comparativas. Al respecto, Schwab (2017) señaló que dentro de 137 economías estudiadas las primeras posiciones, por su productividad y competitividad, corresponden a Suiza, Estados Unidos y Singapur; seguidos por Holanda, Alemania y Hong Kong. El modelo de competitividad del World Economic Fórum (Schwab, 2016; 2017) considera que los países pasan por tres fases de desarrollo, y dos adicionales de transición. Estas tres fases son: (a) economía basada en factores básicos de producción; (b) economía basada en la eficiencia, donde se encuentra ubicado el Perú; y (c) economía basada en la innovación.

### 9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Cayma

Actualmente no se cuenta con un índice competitivo distrital del Perú, por lo tanto, se usa como base el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por CENTRUM Católica (2016). Este permite comparar cuantitativamente el desempeño de las 24 regiones del Perú en 90 variables clasificadas en torno a 25 factores y estos a su vez sustentados en cinco pilares: (a) empresa, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas y (e) infraestructura. A continuación, se analiza la situación del distrito de Cayma en cada uno de estos pilares:

**Pilar empresa.** Mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región. En el distrito de Cayma hay dos ramas productivas que destacan, la construcción y el comercio, donde se incluyen los servicios financieros. En estos casos, se ve un apoyo del gobierno local, siendo sencillo y rápido abrir un negocio (ver Apéndice B), pero aún se requiere de

seguridad, servicios básicos e infraestructura de apoyo como vías de comunicación. En general, se necesita un crecimiento organizado, para seguir atrayendo tanto a pobladores como inversionistas. El foco de atracción en estos momentos son los ejes viales que conectan a Cayma con Arequipa y los grandes centros comerciales ya existentes.

***Pilar personas.*** Mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. La población del distrito de Cayma es altamente escolarizada con un 82% que ha completado la secundaria y más de 11 años en promedio de educación. Esto da oportunidades para la instalación de instituciones de educación superior que faciliten la vida en el distrito sin necesidad de trasladarse hacia otras zonas.

***Pilar gobierno.*** Mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. Las recaudaciones en la Municipalidad Distrital de Cayma tienen como origen los recursos ordinarios, así como recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias. Para el año 2011, el conjunto de recursos sumó S/ 17'326,830.58 el 2011 con recursos ordinarios que ascendieron a S/12'624,936.00 mostrando que los recursos captados directamente, a través de tributos o arbitrios representan menos de un tercio del total de fondos (MEF, 2012b).

***Pilar infraestructura.*** Mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. El material predominante en las viviendas es el ladrillo o bloque de cemento en un 85.4%, mientras que en el 11.4% de las viviendas predomina el adobe. El abastecimiento de agua en el 84.5% de las viviendas se realiza por la red pública dentro de la vivienda, mientras que un 13.9% se realiza de la red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación y el

1.5% restante se abastece mediante un pilón de uso público, camión cisterna, vecino u otros (INEI, 2007).

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Cayma**

Como se mencionó en el Capítulo III, Porter (2009) propuso cuatro pilares de la competitividad, los cuales deben ser analizados en cada organización, industria o nación con el fin de alcanzar la competitividad los cuales son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias relacionadas y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

**Condiciones de los factores.** De acuerdo con Porter (2009), este factor se compone del trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura. El distrito de Cayma tiene la ventaja de contar con una ubicación privilegiada dentro de la provincia de Arequipa, por contar con un acceso directo al Valle Chilina, que es un ambiente natural muy bien conservado, tiene una extensión de más de 15 kilómetros y se caracteriza por su sector agrícola y silvestre que invitan a la práctica de deportes de aventura. Del mismo modo, en los últimos años, Cayma se ha convertido en un centro financiero y comercial, ya que la mayoría de bancos y centros comerciales tienen su sede en ella, por lo tanto, concentra la zona comercial más importante de la provincia de Arequipa. Estos elementos generan un gran flujo económico y turístico dentro del distrito, que se complementa con una zona residencial exclusiva, combinada con pueblos tradicionales, donde se ve como debilidad la falta de capacidad para no atender a la demanda de servicios básicos.

**Condiciones de la demanda.** Compuesto por la demanda interna que da a sus empresas una imagen clara de las nuevas necesidades de los compradores y donde estos presionan a las empresas a la innovación (Porter, 2009). Por su parte, el distrito de Cayma posee una característica particular que es concentrar los dos únicos centros comerciales de la provincia de Arequipa a ambos extremos de la avenida Ejército, con lo que genera un

importante flujo de visitantes de los distritos aledaños y de los mismos residentes, impulsando positivamente la economía de Cayma a nivel turístico y comercial.

**Industrias relacionadas y de apoyo.** El distrito de Cayma está situado en la zona central y norte de la provincia de Arequipa. Está posicionada como un polo comercial minorista, con gran oferta de servicios financieros, pues la mayor parte de bancos tienen sucursales en la zona. Lo mismo que las empresas de *retail*, debido a los dos grandes centros comerciales que posee, además cuenta con un gran número de comercio minorista. Ante esta realidad, se necesita el apoyo del gobierno regional y central en cuanto a la agilización de los trámites para abrir una empresa y las facilidades para la declaración y cobro de todo tipo de impuestos. Otra industria altamente relacionada es la de educación, conformada por empresas privadas y organismos públicos, con la responsabilidad de formar al recurso humano requerido, así como brindar competencias que permitan el desarrollo y la convivencia armónica.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** En Cayma hay una combinación de pequeños negocios con grandes empresas comercializadoras e instituciones financieras. La rivalidad entre las grandes empresas es alta, especialmente entre los desarrolladores inmobiliarios y las cadenas de *retail*. Mientras que, entre las pequeñas empresas, usualmente operadas por locales, la rivalidad es muy baja.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Cayma.**

“Los clúster o cúmulo son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter 2009, p.266). Cayma no cuenta con clústeres, inclusive la percepción que se tiene es que es un distrito dormitorio altamente residencial, no obstante, la avenida Ejército es un lugar en el cual se concentran sucursales de la mayoría de entidades financieras del país, así como dos centros comerciales, y comercio minorista de todo tipo, desde venta de ropa hasta restaurantes, sin embargo, no están articulados como clústeres. A nivel turístico, el municipio tiene dentro de

sus objetivos poner en valor el atractivo natural y ecoturístico del Valle Chilina, lugar en el cual se registra una comunidad de campesinos agricultores a los cuales se pretende capacitar en cultivos orgánicos y del mismo modo fomentar el ecoturismo por medio de operadores especializados buscando una integración de diversas actividades relacionadas para generar un posible clúster.

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

En relación con el sector comercio ubicado en la av. Ejército, estos se podrían articular como clústeres de servicios financieros. No obstante, para alcanzar este objetivo es necesario ordenar la zona regulando lo siguiente: (a) la publicidad para disminuir la contaminación visual existente, (b) mejorar la seguridad mediante el uso de video cámaras y personal de serenazgo, (c) apoyar a los privados con la tramitación de permisos y licencias para la generación de estacionamientos para los visitantes, (d) regular el tipo de zonificación comercial de la avenida Ejército, para que haya más concentración de empresas afines a la industria de servicios financieros, como son notarias, empresas aseguradoras y registros públicos, entre otras.

En cuanto al potencial de desarrollo como clúster del Valle Chilina, se plantean las siguientes acciones puntuales, alineadas con algunas de las estrategias retenidas: (a) elaborar el proyecto arquitectónico paisajista “Puesta en Valor del Valle de Chilina” en el cual se identificarán las vías de acceso, puestos de auxilio de seguridad e información eco turística; (b) diseñar en coordinación con los operadores especializados de Arequipa diversas rutas turísticas; (c) fomentar y capacitar a los campesinos de la zona en agricultura orgánica la cual abastecerá a los diferentes eco restaurantes que se implantarían en el Valle. Todas estas estrategias tienen como objetivo generar una serie de negocios afines a la industria del turismo repotenciando el atractivo natural que tiene este valle al cual Cayama tiene acceso preferente.

## 9.5. Conclusiones

Del análisis de competitividad de este capítulo podemos concluir lo siguiente:

Cayma cuenta con los únicos centros comerciales de la Provincia de Arequipa, los mismos que atraen a residentes y a visitantes de otros distritos, generando con ello mayor movimiento económico, no obstante la zona actualmente no otorga las mejores prestaciones en servicios públicos que propicien una experiencia agradable, además el distrito no tiene la cantidad necesaria de estacionamientos y solo cuenta con dos vías principales de conectividad con la provincia, estos factores hacen más complicada la circulación vehicular en el distrito y generan estrés y altos niveles de contaminación. Finalmente se han identificado dos potenciales clústeres: (a) clúster de servicios financieros en la avenida Ejército, unido a los dos principales centros comerciales que actualmente operan; y (b) clúster turístico del Valle Chilina.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) del Distrito de Cayma

A continuación, en la Tabla 42 se presenta el Plan Estratégico del Distrito de Cayma. Se inicia con la visión, de la cual decantan los nueve objetivos de largo plazo, y cada uno de ellos tiene sus propios objetivos de corto plazo, a ser alcanzados entre el momento actual y el año 2030. También se aprecian las estrategias retenidas y todo ello contenido entre la misión, los valores y el código de ética.

### 10.2. Conclusiones Finales

Al culminar las evaluaciones externas e internas, así como las propuestas hacia el futuro, se identifican estas conclusiones finales:

- Para el año 2030, se habrán desarrollado dos industrias, por un lado el turismo y por el otro el comercio, incluyendo la prestación de servicios financieros, al tener una alta concentración de entidades bancarias, pero avanzando hacia la integración de estos servicios en un solo punto, con seguridad y comodidad. Lo cual implica añadir servicios conexos como seguros, transporte y hasta notarías. Todo ello debe darse dentro de un concepto de desarrollo sostenible, promoviendo las prácticas eco eficientes.
- El desarrollo del distrito de Cayma es factible, si se consideran sus principales fortalezas como la alta concentración de comercios y de instituciones financieras, junto con la existencia de un valle con potencial para la recreación familiar, turismo de aventura, ecoturismo y deporte de aventura. Esto muestra que se cuentan con las bases para alcanzar la visión propuesta y que se logrará con estrategias como el desarrollo de circuitos turísticos, que combinen lo ecológico con lo vivencial, pero que además requiere del desarrollo de infraestructura.

- Otra fortaleza que se identificó es el desarrollo inmobiliario consolidado en la parte baja del distrito (NSE A y B de la población); pero esto se encuentra con la debilidad de un crecimiento desorganizado, en asentamientos humanos, lo que ocasiona demanda en los servicios públicos. Es indispensable un ordenamiento y mayor control, expandiendo la red de servicios públicos, por lo que se tiene como objetivo de largo plazo ampliar la cobertura de desagües, combinado con una capacitación de los pobladores para el uso apropiado del agua y otros recursos.
- Como debilidad importante destaca la falta de vías de acceso, transporte público de mala calidad y déficit de parqueo. Si bien se requiere inversión del sector privado, la solución también está en una debida supervisión de la municipalidad, implementando como estrategia la alta rotación en los estacionamientos públicos. Esto, junto con mayor cantidad de parqueos, ayudará a dar servicios a todos los comercios ubicados en el distrito y principalmente en la zona de la avenida Ejército, donde se desarrollará uno de los dos clústeres.
- Otro sector a desarrollarse es el turismo, específicamente hacia el Valle de Chilina, lo cual demanda la formación de los pobladores, la construcción de vías de acceso y también el desarrollo de empresas de servicios en la zona, combinado con servicios públicos eficientes, tales como agua, desagüe y electricidad.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones son:

1. Implementar este plan estratégico, a través de sus estrategias retenidas. Esto corresponde a la municipalidad distrital y específicamente a su alcalde. Cabe mencionar que no es un documento hecho para la administración pública, sino que requiere el trabajo conjunto con el sector privado, por lo que la labor del alcalde es de

integrador y promotor, involucrando a los empresarios, inversionistas y en general a toda la población de Cayma.

2. Ajustar la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Cayma en torno a la propuesta que se ha realizado, lo que permitirá la implementación de las estrategias seleccionadas como retenidas.
3. Ordenar la actividad comercial, ejerciendo mayor supervisión para evitar el incumplimiento de ordenanzas y el trabajo informal. Esto en beneficio de todos los consumidores.
4. Invertir en centros de salud privada, para atender el crecimiento poblacional del distrito, creando clínicas con especialidades médicas que permita brindar servicios incluso a los habitantes de distritos vecinos.
5. Construir centros educativos privados, aprovechando las extensiones de tierra que existen en Cayma, para atender el crecimiento poblacional de la zona.
6. Actualizar el catastro y delimitar las propiedades, como medida preventiva de la formación de nuevos asentamientos humanos.
7. Implementar un plan de rotación vehicular en los parqueos públicos, para brindar el servicio a mayor cantidad de automóviles y camionetas por día.
8. A todos los habitantes del distrito se les recomienda trabajar unidos, por las metas comunes. Esto impulsará el crecimiento económico, con desarrollo social, lo cual favorecerá a toda la población.

Tabla 42

Plan Estratégico Integral del Distrito de Cayma

Visión

Al 2030, Cayma será reconocido como el distrito de mayor desarrollo urbano moderno y seguro de la región de Arequipa, que ofrece la más alta calidad de vida a sus pobladores, mediante el fortalecimiento del sector comercial, financiero y turístico, la optimización del transporte público y a través de una gestión pública eficiente, preservando el medio ambiente

Intereses de la provincia: (a) tener construcciones seguras y modernas; (b) alta calidad de vida para los pobladores; (c) desarrollo de la actividad comercial y de intermediación financiera; (d) convertirse en un distrito turístico; (e) mejorar la infraestructura vial y accesos al distrito; (f) mejorar los servicios públicos; y (g) desarrollar una cultura de eco-eficiencia											
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	Políticas
E1 Desarrollar en todo el distrito el programa integral de seguridad elaborado por el CODISEC	X		X		X	X				X	Sostenibilidad
E2 Fomentar la inversión privada en la construcción de infraestructura turística, especialmente hoteles y restaurantes campestres para impulsar la pernoctación			X		X	X				X	Eficiencia para usar los recursos
E3 Desarrollar en el valle Chilina un circuito turístico con actividades, como finas orgánicas, tirolesa y caminatas, dentro de otras			X		X	X				X	Innovación uso tecnología
E5 Desarrollar un sistema de transporte público distrital organizado, con paradas establecidas e integrado a rutas de la provincia de Arequipa					X	X	X			X	Transparencia/Rendición de cuentas
E8 Fortalecer el sistema de separación de desechos en la fuente y reciclaje, vendiendo los productos resultantes para lograr su auto sostenibilidad									X		Flexibilidad y control
E9 Promover la inclusión de ciclovías en todos los proyectos de infraestructura peatonal y vial que se desarrollen en el distrito, con estaciones de bicicletas para alquilar integradas con el sistema de transporte			X		X	X	X			X	Articulación con GC, GRA y MPA
E11 Fomentar la inversión privada en la prestación del servicio de estacionamientos en áreas comerciales					X	X	X			X	Orientada a vecino, empresario y visitante
E12 Promover la inversión privada en la zonación del servicio de estacionamientos en zonas comerciales	X				X	X				X	Inclusivo
E13 Fomentar la renovación de las redes de desagüe en todo el distrito con plantas de tratamiento para preservar los recursos naturales		X	X								Mejora continua
E14 Desarrollar programas habitacionales organizados y con servicios básicos para los NSE C y D	X	X	X					X			Respeto a la autoridad, personas y naturaleza
E15 Lanzar alianzas con Fondo Mivivienda y otros programas para el acceso a viviendas seguras	X	X	X					X			
E16 Implementar una plataforma digital para la realizar todo tipo de trámites municipalidad distritales en línea	X	X			X	X	X	X	X	X	

Misión: Brindar servicios eficientes y eficaces para los visitantes, vecinos y empresarios, a través de la utilización de la tecnología de la información, consolidando el centro financiero, comercial y urbano; así como conservando las tradiciones culturales, compatibles con cuidado del medio ambiente, y promoviendo la unidad, la transparencia, la responsabilidad social, y el desarrollo del capital humano como un activo valioso para el distrito

Código de ética: 1. Brindar a la población servicios con altos estándares de calidad y velar por el cumplimiento de las leyes. 2. Respetar a cada uno de los integrantes de la población evitando y sancionando la discriminación, así como promover un entorno de crecimiento integral e igualitario en la población. 3. Velar por el crecimiento de la persona, considerado como principal eje para el crecimiento de la comunidad. 4. Promover el crecimiento considerando el desarrollo sostenible del distrito

La estructura propuesta es liderada por el alcalde y se propone integrar varias unidades de la municipalidad con miras a un trabajo más eficiente, en contribución de los inversionistas y de los pobladores.

Los recursos necesarios para implementar este planeamiento estratégico se han dividido en humanos, tecnológicos, físicos, y otros

#### 10.4. Futuro del Distrito de Cayma

Al 2030, se proyecta un distrito con mejores condiciones para vivir. Las cuales se evidenciarán con mejores servicios básicos y mayor cantidad de vías de comunicación, permitiendo traslados eficientes, al usar unidades M3 de primera calidad. Además, en el distrito se podrán realizar no sólo actividades comerciales sino educativas, favoreciendo un desarrollo integral de los pobladores sin tener que salir del distrito. Al mismo tiempo, se trabajará en mejorar las condiciones para la instalación de nuevas empresas, con miras a brindar más y mejores servicios.

Se proyecta un crecimiento del 25% en la cantidad de unidades habitacionales, construidas con las más estrictas normas de seguridad, por empresas registradas formalmente y que cuentan con la licencia pertinente. Esto permitirá brindar excelentes condiciones de vida a los pobladores, en la medida en que el distrito tendrá la capacidad de construir las redes de agua potable y de desagüe que la demanda requiera. En paralelo, habrá un desarrollo comercial y financiero para continuar siendo el principal polo de desarrollo en la provincia de Arequipa, pero primando la formalidad y el orden.

En los próximos 12 años se verá la penetración de la tecnología en las actividades educativas y laborales, así como también en la administración municipal. Esto dará eficiencia y transparencia, permitiendo a los usuarios realizar sus trámites vía Internet, para luego darles seguimiento. Así mismo, al aumentar la facilidad para hacer los trámites se promueve la formalidad y con ello se incrementarán los ingresos de la Municipalidad Distrital de Cayma. Con estos recursos adicionales, la comuna estará en capacidad de atender las necesidades de los pobladores en las zonas altas, llevándoles servicios públicos. Lo que se complementará con convenios con el Ministerio de Educación para establecer instituciones de educación inicial, primaria y secundaria.

Con la formación de un clúster turístico se incrementarán los ingresos de los pobladores que actualmente se dedican al agro, así como también se generarán empleos adicionales. Se logrará que los visitantes pernocten en el distrito, consumiendo en hoteles y restaurantes. El otro clúster que estará consolidado para el año 2030 es el comercial, complementado con servicios financieros, lo que reducirá la necesidad de salir del distrito y atraerá a personas de toda la región.



## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (2014). *El Perú en un instante*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=26>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (2017). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_04mayo.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_04mayo.pdf)
- Ampliarán rutas de transporte y habrá más buses en Arequipa. (2015, 15 de octubre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/888550-ampliaran-rutas-de-transporte-y-habra-mas-buses-en-arequipa>
- Avolio, B., & Zambrano, G. (2016). *Contabilidad financiera: Costos y gastos*. Recuperado de [http://centrumwebs.pucp.edu.pe/Costo\\_Gasto/definicion-de-gasto.html](http://centrumwebs.pucp.edu.pe/Costo_Gasto/definicion-de-gasto.html)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas: Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Carranza, G. (2016, 21 de junio). La deuda pública podría superar el límite de 30% del PBI. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/deuda-publica-superar-limite-30-pbi-219329>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

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

CENTRUM Católica. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de

[http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)

CENTRUM Católica. (2017). *Resultados del ranking de competitividad mundial 2017*.

Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *I Censo*

*nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

Constitución Política del Perú.

Cultura misceláneas imágenes dibujos. (2011). *Mapa distritos de Arequipa*. Recuperado de

<http://fotosdeculturas.blogspot.pe/2011/10/mapa-politico-de-arequipa.html>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal. Congreso de la República (2004).

Defensoría del Pueblo. (2017, marzo). *Planes sectoriales anticorrupción: Recomendaciones para mejorar su formulación*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7E82FD4EA3483E290525814C00772337/\\$FILE/11.Informe\\_Defensorial\\_-176-Planes\\_anticorrupcion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7E82FD4EA3483E290525814C00772337/$FILE/11.Informe_Defensorial_-176-Planes_anticorrupcion.pdf)

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2015). *Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar. Julio 2015*. Recuperado de

<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Gobierno Regional de Arequipa. (2017). *Plan regional de seguridad ciudadana 2017*.

Recuperado de [http://www.regionarequipa.gob.pe/coresec#collapse\\_4](http://www.regionarequipa.gob.pe/coresec#collapse_4)

Google Maps. (2017). *Distrito de Cayma*. Recuperado de

[https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-](https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0)

[71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5](https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0)

[d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0](https://www.google.com.pe/maps/place/Cayma/@-16.3471731,-71.5750294,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424990324bdd7b:0x2b50f69797a5d510!8m2!3d-16.3426764!4d-71.5427212?dcr=0)

INEI: Demanda externa impulsó crecimiento de economía peruana en 2.28% en agosto.

(2017, 16 de octubre). *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/inei-](https://gestion.pe/economia/inei-demanda-externa-impulso-crecimiento-economia-peruana-2-28-agosto-220771)

[demanda-externa-impulso-crecimiento-economia-peruana-2-28-agosto-220771](https://gestion.pe/economia/inei-demanda-externa-impulso-crecimiento-economia-peruana-2-28-agosto-220771)

INEI: Población peruana supera los 31 millones de habitantes. (2016, 11 de julio). Perú 21.

Recuperado de [https://peru21.pe/lima/inei-poblacion-peruana-supera-31-millones-](https://peru21.pe/lima/inei-poblacion-peruana-supera-31-millones-habitantes-223055)

[habitantes-223055](https://peru21.pe/lima/inei-poblacion-peruana-supera-31-millones-habitantes-223055)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (2002). *Indecopi y los organismos reguladores*. Recuperado de

[http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/CIDEF/oscuga/InformeINDECOPI.pd](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/CIDEF/oscuga/InformeINDECOPI.pdf)

[f](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/CIDEF/oscuga/InformeINDECOPI.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1995). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples 1995-2025*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de*

*población y VI de vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Arequipa: Compendio estadístico*

*2011*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1021/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016, 14 de junio). *Notas de prensa: El*

*empleo informal en el Perú disminuyó en 3.9 puntos porcentuales*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Población y vivienda*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b, noviembre). *Estadísticas de*

*seguridad ciudadana, informe técnico N° 6*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06\\_estadisticas-seguridad-ciudadana-may-oct2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_estadisticas-seguridad-ciudadana-may-oct2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Estadísticas: Tecnologías de la*

*información y comunicación*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Estadísticas: Sociales*. Recuperado

de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *Estadísticas: Medio ambiente*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

- Instituto Peruano de Economía. (2016, 18 de agosto). *Mayor gasto público en educación*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/graficos/mayor-gasto-publico-en-educacion>
- Larrea, J. (2015, 20 de abril). Solo con inversión se podrá reducir la pobreza en el Perú. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/archivo/871496-solo-con-inversion-se-podra-reducir-la-pobreza-en-el-peru>
- Las acciones que se deben tomar para adaptarse al cambio climático. (2017, 9 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/1014039-las-acciones-que-se-deben-tomar-para-adaptarse-al-cambio-climatico>
- Ley N° 14698. Elevando a la categoría de villa, los pueblos de Cayma, Characato, Pocsi y Sachaca, provincia de Arequipa. Congreso de la República (1963).
- Ley N° 26859. Ley Orgánica de Elección. Congreso de la República (1997).
- Ley N° 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República (1997).
- Ley N° 27683. Ley de Elecciones Regionales. Congreso de la República (2002).
- Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República (2003).
- Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil. Congreso de la República (2013).
- Ministerio de Defensa. (2017). *Libro blanco*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Consulta de transferencias a los Gobiernos nacional, locales y regionales*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/270-transf-a-gobiernos-nacional-regionales-y-locales/457-consulta-de-transferencias-a-los-gobiernos-nacional>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Transparencia económica*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Moreno, L. (2011). *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de las Américas: Perú*. Ciudad de México, México: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Municipalidad Distrital de Cayma. (2006). *Plan urbano distrital de Cayma 2006-2015*. Cayma, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de Cayma. (2012). *Plan de desarrollo concertado del distrito de Cayma al 2021*. Recuperado de [http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=48:planeamiento-y-organizacion](http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=48:planeamiento-y-organizacion)
- Municipalidad Distrital de Cayma. (2015a). *Historia del distrito*. Recuperado de [http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com\\_content&view=article&id=142&Itemid=861](http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=861)
- Municipalidad Distrital de Cayma. (2015b). *Organigrama*. Recuperado de [http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=864](http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=864)
- Municipalidad Distrital de Cayma. (2015c). *Agricultores caymeños ofrecieron productos en II feria agrícola “de la chacra a la olla”*. Recuperado de [http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com\\_content&view=article&id=196:agricultores-caymenos-ofrecieron-productos-en-ii-feria-agricola-de-la-chacra-a-la-olla-2&catid=117:noticias-municipalidad&Itemid=873](http://www.municayma.gob.pe/v/index.php?option=com_content&view=article&id=196:agricultores-caymenos-ofrecieron-productos-en-ii-feria-agricola-de-la-chacra-a-la-olla-2&catid=117:noticias-municipalidad&Itemid=873)
- Municipalidad Distrital de Cayma. (2016). *Reglamento de organización y funciones*. Cayma, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de Cayma. (2017). *Servicios*. Recuperado de <http://www.municayma.gob.pe/servicios.php>.
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016). *Plan de desarrollo local concertado de Arequipa 2016-2021*. Arequipa, Perú: Autor.
- Paredes, J. (2011). *La conquista del imperio Inca*. Recuperado de <https://blogs.ua.es/carloshabsburgo/2011/01/09/la-conquista-del-imperio-inca/>

- Perú gastó S/ 518 millones en investigación y desarrollo. (2017, 19 de mayo). *Perú 21*.  
Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-gasto-s-518-millones-investigacion-desarrollo-76957>
- Perú solo recicla el 15% de la basura que genera diariamente. (2017, 10 de septiembre).  
*Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-recicla-15-basura-genera-diariamente-143243>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012*. Recuperado de [www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh\\_peru.xlsx](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx)
- Promueven candidatura del Perú a Consejo de Seguridad. (2017, 2 de junio). *El Peruano*.  
Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-promueven-candidatura-del-peru-a-consejo-seguridad-56341.aspx>
- Reuters. (2017, 15 de marzo). La economía de China mejora su crecimiento. *Diario La Izquierda*. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.com/La-economia-de-China-mejora-su-crecimiento>
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum (WEF).
- Semana Económica. (2016, 28 de agosto). *Economía peruana crecería 4.8% en el 2017, según el MEF*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/198304-economia-peruana-creceria-4-8-en-el-2017-segun-el-mef/>
- Sistema Nacional de Información Ambiental. (2014). *Cifras ambientales 2014*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/peru-cifras-ambientales-2014>

Zona Económica. (2016). *Concepto de inversión*. Recuperado de  
<https://www.zonaeconomica.com/concepto-de-inversion>



## Apéndice A: Entrevista al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cayma

1. ¿Está de acuerdo con que lo grabemos?

—Sí, estoy de acuerdo con que me graben.

2. ¿Podría describir cómo es el desarrollo de la industria turística en Cayma?

—Infraestructura turística sí tenemos, se tiene el recurso turístico y el mismo tiene que convertirse en un potencial turístico. Lo que no tenemos son servicios complementarios al turista y ¿por qué no lo tenemos? Si bien es cierto que se tiene algún nivel de flujo turístico, este es más de tránsito, no se detienen en el distrito. Por ello se deben generar las condiciones para que los operadores turísticos vean como destino a Cayma y se detengan en el distrito con los distintos atractivos turísticos que se tienen.

—Lo que hay que hacer es potencializar esos atractivos turísticos que se tienen, ello porque el operador turístico hace del turismo un negocio. Es decir que se puede tomar un *city tour*, en la Plaza de Armas de Arequipa y te llevan por distintos distritos de la ciudad incluido Cayma. Pero lo hacen rápidamente porque tienen que detenerse en la tienda Cóndor Tips, donde hay prendas de alpaca que tienen que vender y comercializar, siendo que los operadores turísticos participan de una comisión por llevar a los turistas.

—Otro ejemplo serían las empresas que traen turistas para hacer circuito de bicicleta de montaña, hacer *tracking* en el valle de Chilina, ir en balsa desde el santuario hasta la parte baja. Es así que sólo vienen para llegar al punto y prestar el servicio, allí no hay ningún servicio complementario al turista. Se podría impulsar el escalamiento en roca, se puede impulsar el *canopy* o comúnmente denominada tirolina. Dichos servicios complementarios van a demandar alimentación, estadía, recreación y todo lo demás.

3. Bajo su perspectiva, teniendo en cuenta que hay una figura que se da en Argentina donde hay lugares en los cuales las familias pueden ir a acampar en dichos lugares

cuentan con energía eléctrica y duchas, piscinas y campo. ¿Ello sería productivo para el distrito de ser implementado?

—Ello no solo se produce en Argentina, también lo puedes ver en Lunahuaná cuando tú tienes feriados largos durante el año, toda la población próxima al Valle de Lunahuaná, incluyendo la gran capital Lima. Es un flujo de personas que van buscando eso, un esparcimiento, un lugar donde tengan los servicios que has mencionado y tengan la posibilidad de armar su carpa, estacionar su vehículo al costado y pasar uno o dos días de esparcimiento y diversión. Por lo que sí se podría hacer en el distrito, en el valle de Chilina.

—Sí se fomenta la generación de productos orgánicos y que estos sean la materia prima de restaurantes en el distrito, que no los tenemos; para que ello pueda ser expectante para el turista y que se acoja tal producción orgánica. Entonces ya se está complementando la cadena económica, ya se tienen buenos productos que se van encontrar servidos en la mesa y de ello ya tiene conocimiento el turista, potencializando la gastronomía.

#### 4. ¿Cuál sería allí el papel de la municipalidad?

—A través de la reglamentación adecuada se pueden fomentar y crear las condiciones para que estos servicios proliferen y no desborden, tal como la implementación de servicios higiénicos en el valle, que deberán ser implementados con el criterio adecuado de modo tal que el impacto en la zona sea mínimo.

#### 5. El otro día observe un video donde unas alemanas partían del Club Internacional haciendo bicicleta y llegó un momento donde la pista terminaba ¿cuál sería allí el campo de acción de la municipalidad?

—Allí lo que se puede hacer es darles mantenimiento a las vías y establecer un circuito de ciclismo como también un control de ingreso al valle para saber quién ingresó, a qué hora ingresó y a dónde ingresó. Ello por la seguridad de los mismos visitantes. Como también implementar la ronda de serenazgo para implementar una división de la comisaría

montada en el valle de Chilina como objetivo. En el tema del *city tour* se tiene planeado integrar debidamente a Cayma de modo tal que los turistas se detengan en la Plaza de Cayma, respecto a ello ya se tiene un convenio con la Iglesia San Miguel Arcángel, para con su pinacoteca, el comedor de Bolívar e incluso el mirador de la iglesia pueda ser visitado por los turistas que quieran detenerse en el distrito.

6. Para ello faltaría una especie de Plan, que por ejemplo integre a la parte de los agricultores orgánicos con la parte del turismo, dado que en el valle también está EGASA, la explotación de material no metálico que está pendiente regularizar y otras actividades económicas que los señores regidores observan en las Sesiones de Concejo Además está el santuario de la virgen, las personas que dejan desmonte y basura. Son varias actividades de múltiple índole que podrían enarcarse en un plan estratégico que se podría realizar allí.

—Sí y no solo en la jurisdicción del distrito, sino que también debe integrar y articular Selva Alegre que es con quien compartimos el Valle de Chilina y posee un bosque que es muy atractivo, que podría ser explotado turísticamente. Por lo que allí si viene el tema del turismo vivencial, el turismo que tenga mucho contacto con las actividades que se desarrollan en el distrito y de esta manera difundirlo. Por ello se quiere remodelar el mirador del Valle de Chilina para que tenga condiciones más adecuadas para generar expectativa en el visitante.

—De las actividades agrícolas destaca la producción de verduras y algunos vegetales en el Valle de Chilina, pero lo orgánico es incipiente. El choclo es importante, la alfalfa y la papa, entre otros. Aportamos como un 10% a 15% de la producción de todo el departamento de Arequipa porque las tierras del valle son excelentes, pero es pequeño.

7. Esa podría ser una estrategia. “alianza estratégica con Selva Alegre”, para poder hacer un plan y que ambos distritos aprovechen sus recursos turísticos.

—Ya se ha hecho ello con los agricultores y la UNAS respecto al manejo integral y rotación de cultivos para que este famoso discurso que oímos cuando vamos al mercado y todos dicen que “el chochito es de Cayma, el brócoli es de Cayma, la coliflor es de Cayma”, pero realmente no se sabe si efectivamente lo son. Para que estos productos del Valle de Chilina puedan tener un valor agregado en su producción orgánica y su certificación correspondiente. De esta manera el agricultor mejora su economía porque va a tener un factor de diferenciación respecto de los demás y va a saber cuándo debe producir brócoli, coliflor o cualquier otro de los productos que se cultivan en el valle.

8. Hay alguna relación entre los agricultores del valle con la supervivencia del Valle Chilina respecto a su área verde ¿qué pasaría si desaparecen los agricultores con los cultivos del valle? ¿Podría existir independientemente el valle sin agricultores?

—Lo que pasa es que, si no se tiene una producción agraria en el valle, éste quedaría como un recurso turístico natural, pero adicionalmente a este recurso turístico natural está la actividad humana que es la agricultura que es una actividad tradicional en el distrito. La intangibilidad del valle radica en su belleza acumulada a la actividad humana, es decir la capacidad de producir productos y si a ello se le agrega la calificación de orgánicos, entonces se le da una experiencia vivencial al turista de cómo se produce el brócoli, no es algo que se ha pensado. Es así que se puede potencializar una debilidad que se tiene en el valle en relación al minifundismo, son pequeñas extensiones de terreno (pequeños fundos) que económicamente no son rentables, pero si se articula esta actividad con la actividad turística si se puede hacer expectante.

9. Otra debilidad es la falta de vías de acceso al distrito y la existencia de unidades no idóneas para prestar el servicio de transporte público ¿es realmente una debilidad?

—Sí, es una debilidad

10. En relación con esta debilidad ¿cómo está respondiendo el distrito? Entendiendo que el distrito son los habitantes, la municipalidad y las empresas.

—Ante esta debilidad como se configura la problemática del transporte urbano en la ciudad de Arequipa y específicamente en el distrito de Cayma, se ha planteado descentralizar los servicios públicos para que de esta manera se alivie la cantidad de personas que se deben transportar en determinada hora, la frase que indica que Cayma es un distrito dormitorio, no se aplica tanto ahora.

—Ya que se tiene una zona consolidada en la parte baja, es un centro financiero muy conocido, se tiene una plataforma de servicios descentralizados en el estadio de La Tomilla donde se agrupan a 19 instituciones, lo que permite atender la necesidad de servicios públicos de un sector de la población y de esta manera aliviar la demanda de transporte en determinadas horas, porque mi capacidad de transporte no es la idónea.

—Ahora, enfocados desde el punto de vista de convencer a los transportistas de que deben ser parte de la solución y no parte del problema, se ha iniciado la renovación de la flota a través de la incorporación de unidades M3 en el servicio, nunca antes se había tenido 152 unidades M3 prestando el servicio. Ahora se tiene, pero la comunidad debe responder adecuadamente en el sentido del proceso de cambio. En el proceso de cambio siempre hay un costo, en este sentido el costo es el sector de transporte renuente al cambio. El costo es el sector de la población que no colabora con el cambio, no es proactivo hacia el cambio y el cambio lo deben construir todos, no solo algunos.

11. En la calificación de las debilidades se tienen: 1. Debilidad mayor, 2 Debilidad Menor- ¿Cuál sería la clasificación de debilidad el presente tema de transporte?

— ¿Cuál es el criterio para determinar si es menor o mayor?

12. Es un criterio subjetivo que puede ser abordado por alguien que conoce de la problemática, el medio y la industria. También se da en comparación con otros distritos, si otros distritos tienen mejor el transporte.

—En ese caso se está frente a una debilidad mayor debido a que existen escasas vías de acceso a la parte alta del distrito. Además, que la población crece y con ello el parque automotor se hace más grande progresivamente, pero las vías siguen siendo las mismas.

13. Otra debilidad que hemos encontrado es la falta de concientización en los residentes del distrito respecto a las zonas no aptas para vivir, otra forma de enunciarlo sería el crecimiento desordenado del distrito debido a las invasiones  
¿Considera que esto es una debilidad?

— ¿Esta debilidad con que amenaza se vincula? Si se consigna esta debilidad en la amenaza deben figurar las organizaciones que fomentan la ocupación indebida de áreas públicas, las conocidas mafias y dirigentes eternos.

14. Una tesis del grupo indicaba que lo que ha fortalecido para que se produzcan estas mafias es que el Estado en todos sus niveles no tenía la suficiente capacidad para responder a todo esto en su debida oportunidad.

— ¿Por qué crees que no hay conciencia?

15. Alguien del grupo indicaba que en un reciente viaje a Estados Unidos, si en el domicilio se subía el volumen de la música, inmediatamente se iba a controlar esa situación; ya se ha formado un hábito para no tener problemas. Ello debido a la presión y coerción de que se tienen que respetar las reglas mínimas de convivencia en muchos aspectos. En Japón se puede encontrar que la gente está formada desde pequeña en una cultura de respeto de normas de convivencia mínimas. Es así que ello se debe primero a la educación, ya que la gente no se ha formado así y la segunda es porque la autoridad no ha actuado de forma eficiente.

— ¿Por qué no desarrollamos una presión de grupo? ¿Cómo reaccionan los individuos cuando hay una presión de grupo? Ello en proactivo.

16. Un ejemplo de esa presión en grupo ¿cuál sería?

—Un adolescente muchas veces es incitado al consumo de drogas debido a una presión en grupo, se termina tomando esa decisión porque el grupo lleva a eso. Tomándolo como un beneficio esa presión puede ser empleada de forma positiva si hubiera la capacidad de que el grupo entero tenga la capacidad y desaloje a quien ocupa una zona de riesgo, ello se debería a una presión de grupo, pero es que a nadie le importa, todos viven una vida individual nadie piensa en una vida en comunidad.

17. Dicho comportamiento indiferente se ve tanto en la parte baja como en la parte alta habría que desarrollar una política para el desarrollo de conciencia.

—Para ello hay que empoderar y hay que generar el liderazgo en algunas personas que tengan nivel de ascendencia respecto de otras personas.

18. ¿Podría funcionar que si se implementan efectivos policiales que estén atentos al cometimiento de infracciones y den llamadas de atención de forma inmediata?

—En Estados Unidos sí, pero si ello se realiza aquí la respuesta es: Yo hago lo que quiero y continúo cometiendo infracción. Pero si al interior de la fiesta los mismos invitados indican que se baje el volumen y existe una presión de grupo para ello, es que se baja el volumen.

19. ¿Cómo se puede conseguir algo así de contagioso?

—Las personas deciden involucrarse en algo así a tal nivel que genere el cambio con pequeños gestos, como podría darse si el presidente del Perú da un mensaje a la nación en Quechua, estaría rompiendo barreras y la población Quechua-hablante se sentiría identificada, se siente parte de lo que se diga. Si el mismo presidente recordara que no hay

que estacionar las zonas rígidas, se puede conseguir el cambio a través de líderes de opinión que se sumen a una ola de cambio.

20. Hay que entender que estos cambios duran décadas y requieren constancia.

—Lo que ha pasado en Medellín, Colombia, hace 10 o 20 años era la ciudad más insegura del mundo y ahora es una de las ciudades más seguras. Tocaron fondo y se dio cuenta la población y comunidad de Medellín que se tenía que cambiar y todos se involucraron en ese cambio, todos. Pero aquí la gente no se interesa, algunos sí, hay los que podrían, los que son apáticos y los opositores que todo lo ven mal.

21. En la calificación de las debilidades se tienen: 1. Debilidad mayor, 2 Debilidad

Menor- ¿Cuál sería la clasificación de debilidad el presente tema de falta de concientización en los residentes del distrito respecto para las zonas no aptas para vivir?

—Es una debilidad mayor.

22. Otra debilidad: Pobreza en la zona alta del distrito.

—Yo no diría que hay pobreza en la zona alta del distrito, si se va a embajada Japón existen muchos pobladores que tienen auto y que no sea extraño que puedan tener un vehículo del año, eso no es pobreza. Muchas de las familias de la parte media que corresponde a la Tomilla y Acequia Alta tradicional tienen su lote arriba, lo ven como un tema de ahorro, un tema financiero, un tema de ahorro y comercialización hacia el futuro. Hay un sector de la población que, si tiene la necesidad de vivienda y que puede estar sobre la línea de pobreza o por debajo de la línea de pobreza, pero no es la mayoría. Por lo que no es una debilidad importante.

23. Otra debilidad: Falta de planificación urbanística del distrito.

—Conversando con la Arquitecta Liz Gironzini se tiene el PUP, pero lo que ha sucedido es que este plan no se ha respetado a lo largo de los años y las invasiones han

desbordado la capacidad que se tenía, además que iban al provincial les visaban los planos y COFOPRI también los va a titular.

—Ha habido la voluntad política para implementar una planificación sin embargo no ha habido voluntad social y poblacional de respetar la planificación de respetar tal planificación.

—Cayma atrae principalmente a residentes de los niveles socioeconómicos A, B y C+ porque se tienen edificios modernos y conjuntos de casas que son cerrados, muy seguros. Por ejemplo, en el año 2016 se otorgaron 120 licencias de construcción, al terminar ese período ya había 20,000 residencias o unidades habitacionales registradas. Construidas cumpliendo con las normas de seguridad por constructoras bien registradas. Es un distrito donde la gente quiere vivir por los servicios que ofrecemos, el estar cerca de centros comerciales y la tranquilidad.

24. ¿Cuál sería la respuesta del distrito frente a la falta de planificación urbanística del distrito? En la calificación de las debilidades se tienen: 1. Debilidad mayor, 2 Debilidad Menor ¿cuál es su calificación?

—Es una debilidad mayor, pero refiriéndote al distrito como autoridades, empresarios y los ciudadanos. En algunas se ha cautelado en otras se ha promovido la ocupación indebida al punto de que se consolide dicha ocupación con el objetivo de captar réditos políticos. El sector privado lo que ha hecho es fomentar y desarrollar la creación de algunos servicios y productos en la zona: industria metálica, comercio primario, comercio especializado de esta forma generando algún nivel de empleo y la población en la parte de arriba existe un sector donde viven los pobladores como también existe otro sector desocupado, hay dos sectores

25. En el grupo alguien indicó que sí existen zonas que están siendo ocupadas ¿por qué el gobierno no establece la batuta de establecer programas habitacionales y ordena un poco antes de permitir que se siga invadiendo, se ha tenido un caso en

ENACE donde se han hecho módulos de vivienda planificados? ¿Hubiese sido pertinente desarrollar algo parecido en el resto de la zona alta del distrito?

—Lo que pasa es que la velocidad con la que el gobierno debe cubrir los servicios públicos no es la misma con la que se crea esta demanda, se necesitan mejores condiciones de salud y educación y ello no se crea en esa velocidad no se debe decir que no hay recursos porque si los hay. Igual en vivienda no se tiene una política ni de estado ni de gobierno que ayude a cubrir el déficit de vivienda en el país. Porque con un valor comercial de lote en esas zonas informales que carecen de saneamiento físico legal, pero que está al borde de los S/ 35,000 a S/ 40,000 con ese monto se puede pensar en una vivienda social promovida y generada por el gobierno, por supuesto que sí. Hernando de Soto en su libro *El otro sendero* indicaba que el país era una persona sentada en un tronco de oro.

26. Quizá existe una falta para que el gobierno se adelante a todo ello, para que haga un diagnóstico y con las circunstancias tomen delantera de ello, ya que quienes se han beneficiado de ello son las mafias.

—Sugerí a la gobernadora que se implemente un padrón único de poseionarios en la región y es así que uno se va a dar cuenta de quien tiene un lote en Cayma tiene un lote en Cerro Colorado, Yura y Paucarpata y así tampoco es porque estos espejismos de sobredimensionar los servicios carentes de ser atendidos o cubiertos no son tan reales. Se tiene una demanda de vivienda cierta, pero no es lo que vemos, porque esta picardía criolla de hacernos de lotecitos se ha masificado de tal forma que no se puede controlar, es así que se está haciendo un uso y un abuso de libertad para acceder a una propiedad y ello está en la Constitución y el país no importa, crecer adecuada y planificadamente no importa, no importa que lleguen primero los servicios y que luego lleguen las personas, eso importa.

27. Otra debilidad: Falta de acceso a las personas con discapacidad o falta de infraestructura en el distrito de Cayma para personas con habilidades diferentes.  
¿Ello constituye una debilidad importante?

—Si es muy importante, incluso cuando no son tan numerosas esas personas, son un sector vulnerable en la población y si no tienen la facilidad de acceder a una transitabilidad adecuada, entonces evidentemente tiende a ser una debilidad grande.

28. Otra debilidad: Falta de identificación e identidad de la población con el desarrollo del Distrito. ¿Ello constituye una debilidad importante?

—No solo con el desarrollo sino con la idiosincrasia del ciudadano caymeño y ello está fundamentado en la ubicación en la cual viven en el distrito: la parte baja, la parte media y la parte alta. Sino con su influencia cultural y su idiosincrasia, allí es donde se tiene que luchar para poder generar identidad, relación de pertenencia al distrito, amar lo que se tiene y donde se está. Si se tiene auto, si se tiene chacras, y todas las variables del caso tienen que generar sentimiento de pertenencia con cada poblador.

29. ¿Cuál sería el mejor enunciado para esta debilidad? O puede ser aceptada alguna de estas formas: 1. Falta de identificación e identidad de la población con el desarrollo del Distrito o 2. Gestión ineficiente de normas de convivencia o 3. Poca cultura de convivencia en el distrito.

—Poca cultura de convivencia en el distrito.

30. Otra debilidad: Deficiente seguridad ciudadana o inseguridad ciudadana. ¿Ello constituye una debilidad importante?

—Eso es una debilidad ¿depende de mí?

31. Sí depende, se puso en amenazas que la delincuencia está creciendo, nos referíamos al entorno, a lo de afuera, pero la inseguridad viene del distrito.

— Lo que pasa es que Cayma es expectante para el delincuente. La inseguridad ciudadana es una situación y una condición que se da por diferentes aspectos: falta de empleo, cercanía de bancos y tiendas, residencia en el distrito de personas con dinero, no está organizada la comunidad, no hay juntas vecinales, la policía no tiene el número completo de efectivos que se quisiera para que presten un servicio adecuado. ¿Ello constituye una debilidad?

32. Si, vamos al ejemplo de Medellín que ahora es una fortaleza que tiene.

— ¿Es una ciudad segura porque no hay robos ni asaltos o porque te sientes seguro?

33. Es seguro porque la probabilidad de que allí pueda ocurrirme un hecho desfavorable producido por la delincuencia o el crimen, es baja. Y ello influye en mí en querer o no acudir a ese sitio.

— ¿Es ello una debilidad?

34. Si, dado que una habilidad viene desde adentro y es algo sobre lo cual tengo control.

— Está bien, pero yo pienso en por qué el delincuente viene a robar en Cayma, ¿por qué hay hechos delictivos en Cayma?

35. Alguien decía que donde hay dinero, ahí están los delincuentes, en la parte baja hay actividad, allí es donde van los delincuentes y las bebidas alcohólicas también contribuyen al fomento de la delincuencia.

— Una debilidad es donde yo tengo control y puedo normarlo, el consumo de bebidas alcohólicas que incitan a la inseguridad, además de las bebidas existen otras y como debilidad no me convence “la falta de seguridad ciudadana”. Si bien hay una ola delincencial ¿es una debilidad y depende de mí?

36. Debe responder la autoridad y los vecinos, como juntas vecinales. Dando lectura al PDC de la Municipalidad Provincial que decía en Cayma por cada 1,000

habitantes hay 0.08 serenos, en otros distritos más pequeños existen una mayor cantidad de serenos para hacer frente a eso y en relación a los policías, aparentemente Cayma tendría menos recursos para hacer frente al problema de inseguridad ciudadana.

—Pero Cayma es una de las municipalidades que tiene más serenos, se ha llegado a tener más de 100 serenos y nadie tiene ni siquiera 100 serenos. ¿Cuál es la fuente?

37. La cifra se tiene en el PDC de la Municipalidad Provincial de Arequipa, posiblemente tengan datos del año pasado o desactualizados

—El año pasado se tenían 100 serenos, en el presente año se ha bajado a 75 serenos.

La inseguridad ciudadana no es algo que pueda controlar la municipalidad, debido a que no tiene control directo sobre la creciente delincuencia.

38. La seguridad ciudadana no solo responde la municipalidad, sino que responde también el distrito.

—Es expectante venir a Cayma a hacer negocio, pero es cierto que se tienen niveles de inseguridad como todos.

39. La inseguridad ciudadana como debilidad existe, en la mañana una señora de Deán Valdivia estaba sacando una cita dado que había muchos robos.

—Yo que tengo que hacer con los robos, que vaya a la policía.

40. ¿Cómo estamos en planeamiento estratégico?

—No hay planeamiento estratégico. Nos desborda el día a día y tratamos de solucionar lo que se nos presenta.

41. Con ello se cierra la matriz de debilidades. Ahora dentro de los intereses de organización del distrito se han enunciado los siguientes: (a) liderazgo; (b) liderar en el sector financiero comercial; (c) nos interesa mantener el liderazgo urbano e inmobiliario en el distrito; (d) mejorar las tecnologías de información a nivel del

distrito, especialmente en la municipalidad; (e) mejorar el transporte y las vías de acceso al distrito, interesa mejorar la seguridad ciudadana; y (f) interesa desarrollar un polo de atracción turística en el distrito ¿Qué otro interés se puede encontrar en el distrito?

—Descentralizar los servicios públicos.

42. ¿Y descentralizar el polo económico?

—También.

43. Alguna vez se quiso poner un Metro en la parte alta del distrito, pero no prosperó.

Ello ayudaría a la recreación de la población y haría que no tengan la necesidad de estar bajando.

—No se trata solo de descentralizar servicios públicos, sino los servicios en general

44. ¿Algún otro interés del distrito?

—Consolidar el concepto de ecoeficiencia, queremos generar un equilibrio entre el cemento y el factor verde independientemente de su campaña, por eso se quiere forestar la zona alta del distrito constituyendo una barrera natural para impedir la expansión urbana hacia el núcleo de la reserva Aguada Salinas. También es generar una cultura social de segregado y reuso de los residuos sólidos, es decir: reducir, reusar y reciclar en todo sentido. Una cultura de segregado en fuente.

—También es de interés del distrito el deporte que a través de la infraestructura deportiva y el deporte que tenemos sentar las bases para la práctica del deporte en sus diferentes disciplinas identificándolo como una herramienta muy importante para el cambio.

45. ¿Y fortalecer las costumbres del distrito?

—También, ello constituiría consolidar la identidad local, generando una relación de pertenencia de sus habitantes respecto de su jurisdicción, independientemente de su procedencia. Si una persona de Espinar viene a vivir en Cayma diga ¡Soy Caymeño!

46. Se había tenido una visión inicial que luego ha ido cambiando, dado que la profesora observó que todos los objetivos a largo plazo que se han consignado deberán ser susceptibles de ser medidos. Es por ello que se tiene el siguiente precepto que puede ser mejorado:

Visión: Al 2030 el distrito de Cayma será reconocido como un distrito referente comercial, financiero e inmobiliario de la Región Arequipa, se integrará mejor a la Ciudad con más vías de acceso y transporte público de calidad. Contará con un gobierno local que administre eficientemente los servicios al ciudadano, liderando el uso de las tecnologías de información.

¿Algún aspecto que se pueda integrar a la visión?

—¿El medio ambiente está incluido?

—Recomiendo que se agregue: Al 2030 el distrito de Cayma será reconocido como un distrito referente comercial, financiero e inmobiliario de la Región Arequipa, se integrara mejor a la Ciudad ecoeficientemente con más vías de acceso y transporte público de calidad, *áreas verdes, circuitos turísticos, etc., etc.* Contará con un gobierno local que administre eficientemente los servicios al ciudadano, liderando el uso de las tecnologías de información.

47. Se los voy a comentar, como misión tenemos lo siguiente: El distrito de Cayma brindará servicios eficientes y eficaces para los vecinos, visitantes y empresarios. a través de la utilización de la tecnología de la información, consolidando el centro financiero y urbano, así como la conservación de tradiciones culturales compatibles con el cuidado del medio ambiente y promoviendo la unidad, transparencia y responsabilidad social y el desarrollo del capital humano como un activo valioso para el distrito

—Recomiendo que al 2030 Cayma esté a la vanguardia de los servicios prestados a través de la “municipalidad virtual,” empleando tecnologías de la información.

### AUTORIZACIÓN

Yo **Harberth Raúl Zúñiga Herrera**, Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cayma, identificado con DNI N° **29427261**, he concedido una entrevista a un grupo de estudiantes de **CENTRUM Católica** el día **jueves 05 de octubre del 2017**, y mediante la presente autorizo a que utilicen la información que he suministrado como fuente de datos para el desarrollo del **Planeamiento Estratégico del Distrito de Cayma**, documento que constituye una tesis para obtener el grado de **Magíster en Administración de Empresas** otorgado por la **Pontificia Universidad Católica del Perú**".

Para confirmar esta autorización o solicitar una ampliación, puedo ser contactado al número de celular **952898100**.

Arequipa 2018, enero 17.

 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA  
  
Lic. Harberth Raúl Zúñiga Herrera  
ALCALDE



## Apéndice B: Entrevista al Subgerente de Mall Plaza Perú

Nombre: Christian Howard

Cargo: Subgerente

Organización: Mall Plaza Perú S.A.

1. ¿Hace cuánto tiempo está ejerciendo funciones?

—Estoy aquí desde agosto de año 2016

2. ¿Cómo viene evolucionando el comercio en Cayma durante los últimos diez años?

—Remontándonos al año 2002 surge el primer centro comercial en Arequipa que es Saga Falabella, el cual se instala en el sector de Cayma y es desde entonces que se cambia por primera vez el panorama de hacer comercio, porque antes se tenía un comercio muy debilitado que era el Cercado y todo aquel que estaba en otro distrito eran locales muy puntuales. Había bazares y comercio de panaderías y otro tipo de cosas, pero en general todas las tiendas estaban ubicadas en el Cercado y en algún otro distrito donde había mercados, pero el mercado se estableció precariamente y ello fue precario dado que la infraestructura de por medio (puestos de venta) no tenía el nivel que hoy en día se tiene.

—Con la llegada de Saga Falabella se produce un golpe en el tablero, de partida es “sacar al centro del centro” y constituir a Cayma como un polo comercial importante que con los años se ha ido fortaleciendo. Hoy podríamos decir que Cayma es el nuevo centro neurálgico de Arequipa en comercio de clase mundial. Tiene dos centros comerciales, tiene comercio fuera de los centros comerciales y tiene un ataque comercial muy potente que tiene todos los servicios y obviamente ello va con el crecimiento comercial del distrito tanto en la población permanente como en la población flotante y también con el desarrollo de estos dos polos que son los centros comerciales que aglutinan en cierta manera intereses comerciales para que surjan otras cosas.

—Después de Saga Falabella vino Real Plaza y ahora estamos nosotros que hemos tomado a Saga y hemos hecho que esto crezca y que sea de clase mundial. Ello se ha resumido bastante rápido, pero como está el tema comercial se debería entender a Cayma en todo lo que implica el crecimiento urbano, hay más calles pavimentadas, calles más amplias, hay crecimiento de edificaciones en altura que hace diez años eran pocas, hay una masa vehicular inmensa que hace que la gente no quiera desplazarse mucho entonces quien vive en Cayma o es aledaño a Cayma no tiene que ir al otro lado de la ciudad, se quedan aquí y ello también es un factor de desarrollo en Arequipa.

3. ¿Esos fueron los factores que determinaron que concretaran el proyecto de Mall Plaza en Cayma? ¿Por qué ello se da en dos cuadras y Cayma es un Distrito grande en la parte alta?

—Nosotros estamos asociados a Falabella, entonces considerando ello y teniendo la posibilidad de establecernos en la Tomilla que fue otra opción o en Dos de Enero o incluso en Cerro Colorado se optó por crecer hacia arriba y es por ello que estamos aquí. Ello en buena hora porque Cayma es el centro del comercio en Arequipa, hoy en día. Si bien no es el centro de un círculo, pero es uno de los dos ejes del centro que conforman una elipse en Arequipa. Uno está en el lado sur y otro en la parte centro norte, ciertamente Cayma se ha constituido como un polo comercial por excelencia.

4. ¿Desde la óptica de la arquitecta de desarrollo urbano de la Municipalidad Distrital de Cayma, se dice que siempre va a ser así, que este es el paso para ir a Yura y Cerro Colorado?

—Hoy es el paso obligado, pero eso puede cambiar. Ahora Cayma por la forma que tiene ciertamente va a ser tangente cualquier ruta hacia el Cono Norte. Por ende, tiene toda la razón la arquitecta en que por antonomasia, Cayma va a constituirse como un lugar obligatorio de paso. Pero se ha dado recién el primer paso que se avecina. Se necesita mucha

infraestructura, se tiene el comercio por un tiempo, pero entendiendo que tiene que constituirse como el “JUP” de la zona norte no solo como un distrito de encuentro, “JUP” entendido como lugar de encuentro o distrito de encuentro donde las cosas pasen, es así que el transporte público o transporte interdistrital sea eficaz ya que los distritos aledaños vienen a Cayma a atenderse en hospitales y clínicas.

—Hay que fortalecer ello, ya que si no se fortalece en un tiempo otros van a tomar el lugar de Cayma. Por la dinámica que maneja la ciudad se van a seguir haciendo cosas como las que se vienen haciendo y no se puede dejar de lado. Esto juega un poco con el desarrollo urbano de Cayma desde el punto de vista de la habitación, mientras más desarrollo comercial se produzca en esta zona que es obligatorio al ser una zona de paso, se van a ir corriendo los barrios. Antes todo era bancos, ahora se tiene por lo menos tres cuadras que están siendo tomadas por tiendas o por servicios o por comercios, ello es algo natural y esto se complementa construyendo edificios para vivienda dando solución y utilidad a quien quiere acceder a la cercanía comercial, esto tiene que organizarse de una manera distinta indico que hay mucha área verde que se puede perder o quedar fuera de foco, el área verde generalmente esta aledaño a centros poblacionales y barrios, pero entre más se corran los barrios más lejano esta la plaza o el área verde o parque de las casas.

—Uno ve que hay mucha renovación en Cayma a diferencia de otros distritos donde el negocio sigue su curso natural, si le va mal a los seis meses hace remodelación de local para proponer uno nuevo, si le va bien se consolida, pero a los seis meses hay una transformación para estar a la vanguardia, eso no pasa en un centro comercial cada 06 meses. Generalmente ello se produce al año o a los dos años porque el mismo hecho de estar metidos en un mismo conjunto comercial lo potencia, quien viene a comprar pan a Totus, puede pasar a la tintorería, comprar zapatos, puede atenderse en la clínica, puede ir a Movistar a hacer un trámite, etc. Y ello vendría haciéndose en la vía desarrollada de Cayma, a tres cuadras abajo

de la Av. Ejército y a tres cuadras arriba de la Av. Ejército, como una gran zona comercial de Cayma, hacia arriba se tiene comercio pero este es un comercio más tradicional, atiende los problemas del día a día de los habitantes, ello es un polo interesante que se tiene que explorar, luego se da el comercio intermedio que no es un centro comercial sino que está en el medio, ello en el mundo está bastante desarrollado.

5. Precisamente en la parte baja, naturalmente se ha construido como un mini centro comercial financiero, por la existencia de ambos malls, existen muchos centros financieros y ello no ha sido planificado, ello ha aparecido por la ubicación. Pero en otros distritos está empezando a aparecer dicha situación similar. Entonces ¿cómo el distrito Cayma debería mejorar las condiciones para sus inversionistas?

—Sin duda hay un tema de inversión y de fomentar la misma, pero tiene que estar de la mano con la administración. Esta zona ya está madura en el sentido de que quien entra y no le va bien, sale y es reemplazado, no es algo que demande tiempo. Sin embargo hay mucho comercial, como ejemplo La Tomilla donde hay un centro unificado de trámite muy importante donde existe muchas oficinas gubernamentales donde la gente va y hace trámites, pero en comercio no hay nada, allí hay una oportunidad importante porque la gente que vive hacia la parte alta de Cayma es gente que ha ido conquistando terrenos hacia arriba o quienes se han ido moviendo hacia arriba y con el tiempo va adquiriendo mayor poder adquisitivo, va teniendo mayor necesidad y para no desplazarse 40 minutos al centro de Cayma, el día de mañana va a tener que buscar ya sea por necesidad o por desarrollo propio, un comercio en la zona alta de Cayma.

—Finalmente, se va a tener una Avenida Cayma con varios desarrollos comerciales, no solamente lo que hoy en día existe que está planificado, pero se le puede dar una planificación y es como “el aeropuerto de Cayma”, no solo llegan de otros distritos en auto, sino que también llegan caminando. Aquí podría haber un servicio que alimente a la parte alta

a los que quieran venir y también a otros distritos y ser Cayma no solo un distrito tradicional, sino que también ser un distrito de servicio, trabajo y bienestar, es muy potente lo que hay en Cayma, ojo que esto también ha salido en otros distritos. Pero en otros distritos si uno va en auto o en transporte público difícilmente llega, pero a esta zona de Cayma, se puede llegar a pie sin ningún problema, para ello se debe invertir en seguridad, no solo desde el punto de vista de la Policía o Policía Municipal, también hay que invertir en buenas veredas en recolector de agua y/o lluvia que es algo que afecta a todos en la parte baja. Ahora se tiene un punto fijo para verificar si está lloviendo porque si eso sucede se puede inundar el centro comercial perfectamente y eso es algo en lo que hay que pensar en cómo mantener Cayma en el ocaso. Si yo soy el administrador de todo el centro comercial, el Municipio debería ser el ente que debe procurar que los centros comerciales y financieros tengan las condiciones necesarias para que constituyan como tal y se proyecten hacia adelante.

6. De lo mencionado, Ud. ve a Cayma con un sumo potencial en 10 años para desarrollar más comercio en la parte de arriba.

—Sí, claro

7. Justamente eso le preguntaba al Gerente Municipal ya que si se va a ENACE y a otros sitios existen casas de tres pisos y la gente tiene dinero y una de las debilidades en Cayma es el transporte, las vías de acceso son estrechas y pequeñas. Mucha gente de arriba viene a los cines y a divertirse en la parte baja, pero si se coloca un centro comercial arriba se podrían quedar con dichas actividades en una zona más cercana y se evitaría la congestión vehicular.

—El centro comercial como tal no habla de un mall sino de centro comercial como cadenas de centros comerciales. Hay distintas formas de constituir un centro comercial, pero ciertamente lo que se necesita es infraestructura urbana con el polo de desarrollo comercial y efectivamente en la parte alta de Cayma se necesita inversión, se necesita ambición y a la vez

que el problema de transporte público pueda verse compensado con una corta distancia. El Gerente Municipal debe considerar en invertir en infraestructura, periférica, monorriel, vías subterráneas, expropiación para ampliar las vías y existen varias formas de hacerlo—no soy experto en transporte—hay que cuestionarse como ordenar al distrito para que tenga un crecimiento armónico, sino va a ser un caos y en el caos lo único que se gana es separarse.

—El centro de la ciudad es muy ordenado y todo aquel que se constituía en el centro lo hacía con fines comerciales y era tal que empezaron a separarse, se dividieron en Yanahuara, Sachaca, Cerro Colorado y eso ha hecho que se vaya desordenando el crecimiento armónico que tenía la ciudad. Hoy en día hay que ver como priorizar el transporte público, como hacer calles con mayor semaforización ello es vital para la organización de la ciudad no rotondas ni óvalos como le dicen aquí, ello no tiene que estar sin semaforización, calles amplias, menor cantidad de taxis, menor cantidad de combis mas transporte grande y un desarrollo de eje comercial en toda la avenida a fin de poder constituirse para atender las necesidades de una población, pero en una escala mayor de la que tiene.

8. ¿Además del comercio cuales son los principales sectores económicos que se desarrollaran en el futuro y a que se debería esto?

—Si yo viviera en una bolita de cristal y tuviera la posibilidad de invertir, hay cosas importantes en las que invertir, invertiría primero en hotelería—no hay hotelería en Cayma— hay hotelitos escasos en el distrito pero no hay hotelería de calidad en el Sector de Cayma, todo está en el centro y si se tiene un gran polo comercial se debería tener infraestructura hotelera. Segundo yo lo constituiría como un centro financiero no como bancos sino invitar a que se establezcan en Cayma entendiendo que ya existe una base de servicios que está bien constituida para que se desarrolle un polo financiero en alguna de las partes de Cayma y

buscar las características necesarias para que haya carreteras de primer nivel cercana al aeropuerto o que pase por el aeropuerto, buscar como bajar las cargas tributarias.

—Tal vez, las empresas publicas van a estar relacionadas a lo que es el centro de Arequipa, pero la empresa privada tiende a irse cerca donde están los ejecutivos, presidentes, etc. a estas personas no les gusta trasladarse 100 km. para ir a trabajo, mientras mas cerca su trabajo mejor, ello por calidad de vida. En salud sacándolo del eje principal que es la Av. Ejército o del cruce de la Av. Ejército con Av. Cayma, iría hacia arriba, buscaría traer una sucursal de la Clínica Anglo Americana o clínicas del exterior y traerlas para acá y constituir las en el centro de Cayma. Entiéndase que el centro de Cayma está mucho más arriba de la Plaza de Cayma y desarrollar el distrito en función de otros servicios. El comercio asociado en los barrios que tienen que ser armónicos con todo lo urbano.

9. Tiene razón, justamente la actividad del turismo sigue centralizada en la parte histórica y casi no se desplazan aquí, solo es la parte histórica, el Cañón del Colca y luego se van a Cuzco.

—Gracias a Dios, estamos en la parte límite de Cayma. Llegan muchos turistas acá, pero van de paso. Ello porque los hoteles están allá, terminan, comprando algo acá y se van. Pero si se tienen hoteles que peleen con Hotel Libertador, Hotel Casa Andina, se va a tener crecimiento económico mayor, porque esa gente ante el caos que existe van a optar por quedarse aquí, acceder a servicios distintos para tener mayor tecnología, mejor calidad de las tiendas, mejor infraestructura.

10. Hay un corredor turístico en el sur que no se está aprovechando y que hay que implementar estrategias para sacarlo adelante.

—Absolutamente, si se pudiera tener el “JUP” donde se tiene una calle donde de allí salgan todos los Tours alrededor de Arequipa, con eso tienen para desarrollar.

11. Poco a poco las empresas se están trasladando aquí. Antes sólo eran centros comerciales, financieras y bancos, pero ahora también las empresas se están desplazando a la parte residencial Av. Trinidad Moran y en la Av. Cayma.

—Para ello tiene que mediar el esfuerzo, no se trata de solo buena voluntad. Así como está la marca Perú y uno lo ve en televisión, lo mismo se puede hacer, pero a otro nivel.

Cayma es el lugar que se quiere, fomentar políticas para invitar a la inversión como descuentos en los tributos en impuestos. Indico que ello sería muy efectivo los primeros años para quien pretenda desarrollar su empresa. O vender servicios a través de los centros comerciales e infraestructura, y además ofrecer bancos al alcance de todos, ello es un impulso para venir a Cayma.

12. ¿Cómo describiría a la población del distrito de Cayma?

—Muy heterogénea, tenemos gente con muy alto poder adquisitivo y tenemos gente que carece de muchas necesidades, ello es una realidad que hemos visto donde hay mucho por hacer como colecta social y ello va de la mano con el comercio para definir donde está la necesidad y donde se puede poner. Con ello se podría entender que hay que desplazar a algunos para que queden otros, hay que establecer políticas distritales para que esta población que tiene carencias pueda crecer en el sentido de mejorar sus tablas de vida optar por una mayor calidad de servicios, mejor calidad de bienes y eventualmente nivelar la calidad de vida.

—Ello se logra con mayor infraestructura, más escuelas, salud. Ello se logra también invitando a empresas que tengan la disponibilidad de poner recursos en el distrito que redunden en beneficios para los que tienen más carencias. Es una población además que tiene un alto componente extranjero ello implica a que haya oportunidades de crecimiento, si ya han hecho que llegue la inversión a Cayma porque no hacer que lleguen más personas y eso se logra con cultura, y la cultura es un potencial gigantesco en Cayma y ello es tarea de todos.

—Falta más cultura de convivencia especialmente en la parte de arriba. La cultura es cívica, cultura de limpieza, orden, colaboración. Significa que no solo mi bienestar tiene que estar de por medio sino el bienestar de todos y en la mayoría en que todos tengamos ello se va a desarrollar el potencial comercial de Cayma mucho más. Como estamos analizando la población y el crecimiento, es el segundo o tercer distrito que está creciendo más en Arequipa pese a que en la parte de arriba ya no hay terrenos y hay un sinnúmero de invasiones.

—Allí tiene que haber un crecimiento armónico porque ahí debería establecerse que una casa más de tres pisos no puede tener, puede tener cuatro o cinco y ser multifamiliar, es preferible a que se vayan a edificios bien constituidos, bien construidos y con todas las necesidades y reglamentos que hay, el día de mañana si hay terremoto todas las casas por encima de los tres pisos se caen porque en la construcción que se hace muchas veces es una autoconstrucción, no hay cuidado de tener un arquitecto o un ingeniero que supervise, pero cuando hay casas concretas incluso casas tradicionales de sillar que tienen más orden. Una vez cada cosa construida, hay que tener un eje de voluntad donde uno no haga lo que quiere o lo que puede, sino que deben darse los lineamientos para que haya coherencia, ello no solo en la parte baja, sino en todo Cayma.

13. Eso es correcto, la arquitecta de Planeamiento Edificación y Catastro indico que podía afirmar que la parte baja está consolidada, pero la parte alta no, ello debido a que construyen en cualquier terreno suelto.

—Para que ello desaparezca hay que formalizar, hay que encuestar a la población. Cuando se hace un censo este es corto muchas veces se maneja la información a nivel central con el INEI, pero quien maneja la información de la municipalidad o las empresas tiene información desactualizada que muchas veces no permite tomar medidas concretas, como medidas de desarrollo comercial, desarrollo comunal, políticas que indiquen hasta dónde debe llegar Cayma y no permitir a que sigan construyendo allá arriba.

14. Desde el punto de vista comercial, Usted cómo ve a la población de Cayma desde el punto de vista del consumidor.

—Hay muchas necesidades básicas que cubrir, si uno va subiendo desde Trinidad Moran, Av. Cayma hacia arriba, notara que hay pequeñas tiendas de barrio, panaderías, una que otra tienda de ropa, librería, pero no hay supermercado. Entonces lo que tiene que hacer la gente es desplazarse 5 o 10 km hasta hallar un supermercado e irse cargados en una combi entre otras cosas, es por ello que esa necesidad debe cubrirse. En segundo lugar, no hay servicios, la sociedad moderna tiende a que la gente ocupe su tiempo de manera racional en el sentido que disfrute con los amigos, en que disfrute con la familia, lo que pasa es que como no hay servicios allá arriba donde no hay ninguna lavandería hace que la gente lave en casa y las personas que lavan en casa ya que tienen tiempo, pero quien no es distinto; además de ello no hay farmacias siendo urgente y de primera necesidad no existe, en cuanto a gimnasios en la parte baja está lleno de ellos pero en la parte alta hay muy pocos, hoy en día el deporte es una necesidad importante, si uno lo analiza en el tema medico ya sea consultorio o clínica tampoco lo hay, respecto a academias de arte o de educación e idiomas todo está en la parte baja.

15. Es cierto lo que menciona en salud, en Yanahuara si está solventado, se tiene la clínica Arequipa, en la Av. Bolognesi han puesto otras clínicas.

— En cambio en Cayma solo se tiene la Clínica San Juan de Dios, uno va a la clínica porque tiene que ir, no es que le guste. Al margen que sea moderna o no o tenga buena imagen o recepción, me tengo que sanar de alguna forma. Hay clínicas que van desde todos los puntos, se preocupan por la comodidad de la persona, hasta que me atienden, intervienen y me sano. Ello se logra en una clínica de verdad no en un hospital que llamamos clínica. La gente va no porque le guste ir, además el ruido de los buces en la Av. Ejército, el tráfico para llegar es caótico, el lugar es oscuro. Pero si se constituye una clínica con diversos servicios y

de calidad, se va a generar un círculo virtuoso que devendrá en la formación de un polo comercial y generará bienestar.

—Ello lo hay de cierta forma en la parte baja, pero solo en la parte baja, hay mucho que hacer.

16. Hay que trabajar con la mentalidad de la gente, como Ud. dice de la plaza para arriba si hay poder adquisitivo y muchas de las empresas que se instauran en la parte baja no se arriesgan a posicionarse en la parte alta.

—No se arriesgan por desconocimiento, yo creo que hay que ir conquistando paso a paso, para mí hasta donde está el tema de SEDAPAR, si no me equivoco Valle Escondido hay terrenos muy fértiles que hay que conquistar hoy, pero para otro sector seguir conquistando hacia arriba es mucho más fácil, desde la plaza de Cayma y en toda la Av. Ramón Castilla hacia arriba no hay nada, hay muy poco lo que significa nada, porque en la medida que no se constituyan centros y se potencien no hay flujo comercial. En los Ángeles de Cayma no hay nada, en vista de ello se va a Cerro Colorado o viene a la Av. Ejército.

17. Considera Usted. que las autoridades de la Municipalidad Distrital de Cayma están en la capacidad de atender las necesidades de la población ¿cómo las atiende?

—Eso es algo con lo que estoy disgustado, pero voy a ser lo más objetivo posible.

Capacidad humana existe, los profesionales que trabajan allí son idóneos; sin embargo, en estos dos años que he llegado al Perú he notado que hay razones etéreas, políticas que tienen mucho más peso que la persona, tienen más peso y poder que atender las necesidades de las personas, necesidades que van desde salud, seguridad, infraestructura básica para poder vivir, educación y vivienda. Si enfocáramos todos los esfuerzos en estas cinco tareas además de cosas propias de la municipalidad, ciertamente el desarrollo distrital avanzaría mucho más rápido. Ello porque en la medida que uno allana el camino con nivel hacia arriba y se

considera a la gente que está allí, la misma gente va empezar a decir ahora falta un videoclub, falta una peluquería, falta un consultorio dental, etc. y así se van a ir abriendo las posibilidades y hay gente que no quiere irse hacia arriba.

— Hoy en día, muchas veces hay calles sin pavimentar o mucho hueco, hay inundación, hay sensación de inseguridad, hay torrenceras en vez de canalizaciones de agua y lluvia, no hay drenaje pluvial y no es tarea de la persona que vive allí, sino que se trata de dar una tarea responsable, con recursos para que se genere bienestar, hay necesidad de calles amplias, todas son estrechas, no hay transporte público de calidad, transportar no significa llevar a una persona de un lugar a otro, es llevarlo seguro y en tiempo pero ello no existe, son carreras lo que hacen las personas van apiñadas a dentro se puede meter un ladrón, hay una señora con un bebe. Hay mucho por hacer desde el punto de vista municipal, es cosa de encausarlo.

18. Yo he trabajado en muchas municipalidades y en Cayma se siente un ambiente más tranquilo, en otras existen más conflictos.

— En la municipalidad hay un buen liderazgo que hace que no haya liderazgos de cada gerencia y hacia abajo proyecta inactividad, hay diversas gerencias que tienen diversas metas pero tienen un mismo objetivo la mejora del distrito, pero hay que enfocarse a todos los que viven de la plaza para arriba quienes tienen más necesidades tan básicas como la iluminación, hay muchos cortes de agua en la parte de arriba en la parte alta de La Tomilla, eso en una ciudad moderna no puede pasar o la luz, SEAL hace y deshace, no es correcto. Estamos en el 2017 no en el año 60. No es posible que una persona que vive en un edificio no pueda subir en ascensor porque se le ha cortado la luz, pero la estabilidad se logra con decisión, inversión y planes de desarrollo.

— Por ejemplo, ENACE tenía agua cuatro horas al día, pero ahora se ha hecho un proyecto y está a punto de salir. Se tiene las plantas la Tomilla I y la Tomilla II y las

hidroeléctricas. Existe una paradoja dado que el agua discurre hacia abajo y ahora se tienen problemas para llevarla a la parte de arriba. Se tiene que ir paso a paso uno no puede correr una maratón sin haber aprendido a correr un kilómetro, ello es un desarrollo estratégico y progresivo, como también debe haber un plan maestro del distrito que exceda a las autoridades municipales. Y no solo dar Cayma para todos hoy sino para los que vienen, entendiendo eso debe haber un plan distrital que debe estar orientado a este año y que cada 5 o siete años renueven las políticas de sistema, distribuyan los recursos.

19. Bien, vamos a hablar de licencias de funcionamiento. ¿En promedio cuántos días demora en obtener todas las licencias para abrir un local comercial?

— Se demoran muy poco, una semana, teniendo todos los papeles al día. Uno presenta los requisitos, le dan el voucher, hacen una visita, revisan y le dan la licencia. Es adecuado y se puede utilizar, estoy muy contento con ello, el último centro comercial grande que abrí en Chile demandó un mes, dos meses, seis meses para tener una licencia de funcionamiento, ello porque el Municipio además de esto tenía otros problemas, aquí es ágil el sistema y ello permite llegar a un buen puesto, demora más en hacerse el local que ponerse a funcionar si fuera al revés se generaría un conflicto.

20. Ello pasa en las licencias de edificación. ¿Cómo se podría reducir el plazo que se requiere para abrir una empresa y/o ponerla en funcionamiento?

— De todas maneras, todo tiene que ser digital, el hecho de tener que ir y esperar es un tiempo valioso que hoy en día con internet se puede reducir, teniendo formularios online que inmediatamente se van poniendo en fichas, adjuntado documentos digitalizados y además es importante que todo este entrelazado, no se trata de ir al Municipio y presentar un papel diez veces en distintas oficinas, se debe tener un expediente para todo que sirva como DNI o RUC y realizar todos los trámites online. Eso les haría la vida más fácil a los ciudadanos.

21. Ello se quiere con un proyecto donde todos los Servicios que ofrece el TUPA estén interconectados.

— Deberían liderar ello y que sea a nivel de Arequipa, provincialmente, distritalmente y regionalmente. Para que una empresa ya cuente con antecedentes y no se tenga que sacar una y otra vez diversos documentos y requisitos. Por ejemplo, el hecho de exponer cada vez mi vigencia de poder, cuando informando por medio digital que yo soy el representante legal y no hay ningún cambio, debería haber todo un enlace con la RENIEC, SUNARP y todas las superintendencias. Se tiene que hablar con el mismo idioma y la misma persona, hay una gran cantidad de tiempo que se pierde de forma efectiva, ello en sacar documentos incluso exigen que uno regrese a Lima, o peor aún si viene una persona de Lima a otra parte del país y desea hacer una transacción de ámbito financiero se debe pagar un impuesto, eso no debería ser así. Se debe tener un país para crear empresa y hacer comercio, se debe hacer gestión comercial y ser distinto. Hay muchas cosas que son muy rígidas y no dejan desplazarse muy bien, hay otras que se hacen excelente, hay mucho control en este país a diferencia de otros países lo que permite que quien quiera salirse con la suya, no lo va a poder hacer y ello todavía pasa. La digitalización te ayuda a salir adelante.

22. El marco normativo del país está cambiando últimamente, pero las municipalidades en general no los aprovechan adecuando dicha normatividad.

¿Qué opina usted?

— Es que en vez de partir por la municipalidad que es la base de la sociedad civil desde el punto de vista organizacional, se termina en la municipalidad. Empieza en el gobierno central, el ciudadano de a pie está relacionado con la municipalidad no con el gobierno central. Si el estado tuviera una visión de partir por la base con las Municipalidades Distritales y de ahí empezar hacia arriba, sería muy distinto eso se puede hacer próximamente.

23. En relación al flujo de inversión en el distrito de Cayma ¿qué se podría hacer para atraer más inversionistas o que los actuales potencien su inversión?

— Se puede hacer infraestructura, entendiendo que se tengan que dar servicios de calidad, asegurar el tema eléctrico y de agua es vital y estratégico, un hospital sin luz y sin agua no funciona. Hacer un plan de desarrollo que no existe o no lo conozco y establecer en el mismo que zonas son residencial y como se complementan con un polo de desarrollo de comercio. Ello porque la van a definir distribución de terrenos destinados para centros comerciales, edificios y otras cosas que van a respetarse y así se va a crecer con planificación y llamar a los inversionistas a que se centren en eso más si son terrenos municipales, sería como respetar la zonificación.

—La zonificación es algo demasiado grande, hay extensiones destinados a residencial donde efectivamente tiene buena confluencia de Avenidas y saneamiento de servicios, en esa zona debe haber necesariamente un hospital, en la zona de arriba tener una zona bancaria porque no hay bancos. Se tiene que definir mediante estrategia que se quiere para el futuro, si quiero que sean solo casas, se destina a que sean solo casas y allí se tendría que pensar en tener mejores vías de acceso. Tiene que ser un desarrollo armónico, en ese sentido un plan es vital. La construcción tiene que formalizarse en sentido vertical, no se pueden tener casas de 5 pisos, casas hasta tres pisos de ahí edificios, ahí se genera seguridad de que no se va a caer, que hay seguridad y que está bien hecho, ello llama a la inversión de las constructoras para edificar construcciones verticales.

24. En cuanto al nivel de ganancias que tiene el sector *retail*, se ha visto un incremento en el nivel de competencia, lo que ha llevado a reducir el rendimiento sobre patrimonio a un 5%, combinando supermercados con tiendas por

departamento y otro tipo de grandes almacenes ¿Cuánto es aproximadamente el ROE que obtienen los *retailers* y las tiendas en general en Cayma?

— Las tiendas por departamento, los supermercados y los otros grandes *retailers* tienen políticas de precios iguales en todo el país y sólo se diferencian por alguna promoción puntual, como apertura. Pero en general su nivel de ganancia es el mismo en todo el Perú.

25. ¿En área de tecnología el área comercial que opera en el distrito está a la vanguardia?

— No, cuando se concurre a un local comercial con una tarjeta y la atención del lugar indica que solo acepta “VISA” o menciona que se le cayó la red, es un problema, debería mejorarse el sistema de comunicaciones con redes de fibra óptica que vaya a través del distrito, ello se puede hacer con alianzas con grandes proveedores del servicio cediendo ductos para el tránsito de la fibra a cambio de un ingreso adicional permitiendo abastecer la red de telecomunicaciones y transferencias de datos, eso por un lado, en segundo lugar semaforización en varios lugares para que se pueda generarse seguridad vial.

— Además con el sol que hay en la ciudad se podrían manejar paneles solares que capten la energía y den mayor calidad de vida con un menor gasto energético lo que es más ahorro para el municipio porque no se tiene que pagar. Que haya un plan estratégico de telefonía celular, no hay que tener grandes torres de telefonía celular para mejorar la señal, hoy en día existen antenas pequeñas (usadas en Chile) que son multioperador y no generan mayores problemas porque se instalan en cada casa, con eso se podría mejorar la cobertura y poner internet público beneficiando a la gente. Ello podría hacerse del estadio La Tomilla para arriba, beneficiando a todos, los niños pueden conectarse desde su casa y hacer las tareas, conocer el mundo y saber que el mundo es más allá de la calle y el distrito, pueden aprender más y mejor, la gente se puede comunicar mejor. La educación es también importante, no basta con que la gente se eduque en la escuela o en el colegio, universidad o

instituto. Sino que tienen que acceder a bibliotecas virtuales donde puedan culturizarse, y de esta forma generando formas de pensar distintas en las personas que los impulse a generar más calidad de vida.

26. ¿En el centro comercial ustedes alquilan las tiendas y exigen a las personas a que den un buen servicio?

— Ahora no, dado que estamos desarrollándonos, pero en otros centros comerciales si no se atiende de corrido se les impone una multa. Es así que, si una persona llega al Mall y quiere jugar, baja a determinada hora y no encuentra al encargado de los juegos, la persona que fue en ese horario perdió y ello se debe a que posiblemente la persona a cargo está en su refrigerio o simplemente tiene otro pretexto, eso no puede pasar en el Mall. Incluso antes de Western Unión había otra agencia de cambio más grande aun y cuando estaban en horario de refrigerio quien quería cambiar dólares o cualquier otra moneda no podía.

27. Eso quiere decir que no solo se busca alquilar las tiendas, sino dar calidad de servicio.

— Hay un valor más grande que es: la experiencia de visita, esta se da en la medida que se tiene unos servicios disponibles en buen estándar, tienen productos y servicios de calidad y además se puede tener un fin secundario. Reciclamos de origen todos los viernes tenemos papeles, cartones y plásticos de las tiendas, ello es recogido por una empresa y hace la labor de reciclar, con ello se contribuye a la población y medio ambiente porque con el dinero recaudado se alimentan personas que tienen muchas necesidades. Es allí donde la labor comercial haya mayor sentido dando valor al entorno y siendo responsables socialmente, consumimos menos agua, consumimos menos luz a través de paneles solares además de ello en Pampita Zevallos se adoquino y Los Arces se pavimento de nuevo e incluso algunas personas que trabajan aquí son parte de Cayma y ello denota más la

responsabilidad social. Estar conectado donde estoy y aportar socialmente, no solamente nutrirme sino nutrir a los demás.

28. En los locales del Mall ¿todos reciben tarjetas para el pago?

— Sí, todos y de hecho cuando algo pasa, soy interesado en que se resuelva rápido para que no se diga que no se puede comprar porque no tiene como pagar, los cajeros automáticos son limitados en cantidad y capacidad.

— El personal de la municipalidad tiene tarjeta Scotiabank y por lo general no hay cajeros. Está bien, pero puede utilizar un Global Net para sacar dinero de cuenta sueldo sin que le cobren intereses.

29. ¿Cuántas personas trabajan en el Mall?

— Directamente conmigo trabajan cinco, pero en general en todo el centro comercial son 13,000 personas.

30. ¿Cuál es el margen de rentabilidad que tiene un comerciante?

— No sabría decirlo, pero es muy variado. No es lo mismo decir que se venden collares de perlas cuyo valor es de 100 y yo lo vendo a 110, que vender accesorios de toda moda que se compran en China y los vendo aquí a un mayor mucho más grande. Pero yo calculo que deben estar entre el 10 y 25% dependiendo del rubro.

31. El anhelo es que los distritos sean competitivos, pero para ello se debe identificar

sus fortalezas y se debe tener potencial para ello. ¿qué se debería cambiar en el distrito de Cayma para que sea realmente productivo y competitivo? Al Alcalde, por ejemplo, le interesa la parte del valle de Chilina y ahí ve mucho potencial turístico.

— Sin duda lo tiene, pero para llegar hasta arriba hace falta infraestructura vial, operadores turísticos que no los tienen, y tener hoteles, cabañas que sean realmente valoradas por los visitantes no solo Canopi, Kayak, etc. Además de ello se da que quienes vienen sufren

de soroche y necesitan tener cerca un hospital donde hacerse atender. El turista que llega del Colca viene descompuesto y no tiene donde atenderse si va a Cayma. Incluso la gente que viene de Lima no encuentra todo lo que tenía en la capital, no hay Shows, no hay casinos potentes que ofrezcan además del juego, chistes, espectáculos, un lugar donde comer, una discoteca, en ello existe escases.

32. Había un amigo argentino que nos comentaba que hay espacios grandes donde acampan las familias, donde hay energía eléctrica y servicios higiénicos, piscinas.

— En particular Cayma por su geografía es más difícil, en la parte del valle de Chilina es posible y puede darse, pero ello debe darse más en cabañas que camping como tal, en Argentina es plano. En la ciudad de Buenos Aires todo es plano, cuando es plano se juega futbol se hacen fogatas, pero no es el caso de Cayma, se debe utilizar la pendiente a través de Cabañas.

—Hace falta hacer ese plan hasta con selva alegre, organizarlo e impulsarlo. Ello no debe ser ahora ni en el presente periodo ello es una proyección.

33. El alcalde actual tiene esa visión, pero quien continúe quizá tenga otra visión.

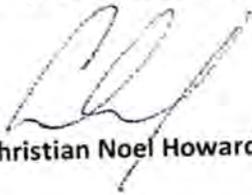
— Quien continúe es solo un relejo humano del equipo que lo acompaña. Si ustedes trabajan en políticas que efectivamente se tienen centrales de acción, el que venga va a tener una base sobre la cual trabajar.

## AUTORIZACIÓN

Yo **Christian Noel Howard Turcios**, Subgerente de Mall Plaza, identificado con Carne de Extranjería N° **001351151**, he concedido una entrevista a un grupo de estudiantes de CENTRUM Católica el día 13 de diciembre del 2017, y mediante la presente autorizo a que utilicen la información que he suministrado como fuente de datos para el desarrollo del Planeamiento Estratégico del Distrito de Cayma, documento que constituye una tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú".

Para confirmar esta autorización o solicitar una ampliación, puedo ser contactado al número de celular 991970491 o el correo [Christian.howard@mallplaza.com](mailto:Christian.howard@mallplaza.com).

Arequipa 2018, enero 17.



**Christian Noel Howard Turcios**

