

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Distrito de Independencia  
de la Ciudad de Lima**

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

**PRESENTADA POR**

**Rolando Quispe Bullón**

**Henry Sarmiento Ccorahua**

**Carlos Antonio Solis Gayoso**

**Fany Janet Sotelo Marcos**

**Asesor: Percy Marquina Feldman**

**Surco, Noviembre 2017**

## Agradecimientos

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por su disciplina, puntualidad, exigencia en los estudios y por compartir sus experiencias profesionales, con el objetivo de formarnos como agentes de cambio, con una visión global y ética sólida.

A todos los que confiaron en nosotros y nos apoyaron en el logro de este importante esfuerzo.

Al profesor Percy Marquina Feldman, un agradecimiento especial por su asesoría, exigencia e interés en el buen desarrollo de nuestra tesis.



## Dedicatorias

A Dios, mis padres Andrés y Gumercinda (QEPD), por haberme dado la vida y darme la oportunidad de conocer a personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de esta maestría.

A mi esposa María Luz y mis queridos hijos Tania, Jordán y Jimena, por comprenderme y haber postergado nuestros viajes de familia, y por brindarme su apoyo incondicional durante esta experiencia maravillosa.

Rolando Quispe Bullón

A Dios por conservar la vida y la humanidad en un universo maravilloso.

A mi Guadalupe, Henry Leonardo y Manuel Isaí por su paciencia y apoyo infinito, y a todas las personas que nos enseñan a ser cada día mejor.

Henry Sarmiento Ccorahua

A mi esposa Miluska, a mis hijos Ricardo, Marco y Olenka, por el apoyo que siempre he tenido de ellos en el quehacer diario de la vida.

A mis padres Manuel y Belén, por la fe inquebrantable que siempre tuvieron en mí.

Y, sobre todo, a Nuestro Señor, que nos guía en lo más importante que tenemos en la vida que son la fe, los principios y los valores.

Carlos Antonio Solis Gayoso

A Dios, porque con Él todo es posible.

A mi madre, por su ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor en todo lo que hacemos.

A mi hija, Rena, por su comprensión, apoyo y amor; y a mi hermano, Walter, por sus consejos y apoyo incondicional.

Fany Sotelo Marcos

## Resumen Ejecutivo

El distrito de Independencia está ubicado en la zona norte de Lima, limita con los distritos de Comas, Los Olivos, San Martín de Porres, Rímac y San Juan de Lurigancho, cuenta con una población de 224,870 habitantes proyectado para el presente año y en continuo crecimiento, posee una ubicación estratégica con potencial económico por sus centros comerciales, centros educativos de formación superior, su terminal terrestre y por poseer un parque industrial que impulsa como motor de crecimiento económico y desarrollo del distrito.

Como debilidades se encuentran la falta de seguridad ciudadana, delincuencia, robo, informalidad, comercio ambulatorio y contaminación ambiental por la falta de limpieza pública y recojo de basura, también se puede destacar la existencia de necesidades básicas como el abastecimiento continuo de agua potable y alcantarillado, por la falta de la rehabilitación de los sistemas y construcción de nuevos esquemas de abastecimiento para las poblaciones que habitan en las partes altas de la ciudad.

En base a los diversos análisis de la situación actual, de los factores externos para determinar las oportunidades y amenazas, de los análisis internos para conocer las fortalezas y debilidades, y de las influencias de las diferentes fuerzas políticas, económicas, social, tecnológico y ecológico en el distrito de Independencia, se define la necesidad de la implementación del presente planeamiento estratégico colegiado, que tiene por objeto llevar a la organización al futuro deseado para el 2025 en base al cumplimiento de las estrategias y objetivos de largo plazo.

## **Abstract**

The district of Independencia is located in the north of Lima, bordering the districts of Comas, Los Olivos, San Martín de Porres, Rímac and San Juan de Lurigancho, it has a population of 224,870 inhabitants projected for this year and continuous growth, it has a strategic location with economic potential for its shopping centers, higher education centers, its land terminal and for owning an industrial park that drives as an engine of economic growth and development of the district.

The weaknesses include lack of citizen security, crime, theft, informality, ambulatory commerce and environmental contamination due to the lack of public cleaning and refuse collection, it's also possible to emphasize the existence of basic necessities such as the continuous supply of drinking water and sewerage, for the lack of the rehabilitation of the systems and construction of new schemes of supply for the populations that inhabit the high parts of the city.

On the basis of the various analyzes of the current situation, external factors to determine opportunities and threats, internal analyzes for strengths and weaknesses, and influences of different political, economic, social, technological and ecological forces in the district of Independencia, it defines the need for the implementation of this strategic collegial planning that aims to bring the organization to the desired future for 2025 based on the fulfillment of strategies and long-term objectives.

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Distrito de Independencia .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	15
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Visión .....	18
2.3. Misión.....	20
2.4. Valores.....	22
2.5. Código de Ética.....	24
2.6. Conclusiones .....	26
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>28</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	28
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	29
3.1.2. Potencial nacional .....	31
3.1.3. Principios cardinales.....	35
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Independencia.....	37
3.2. Análisis Competitivo del País .....	38
3.2.1. Condiciones de los factores .....	39
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	39
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	40

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	42
3.2.5. Influencia del análisis en el Distrito de Independencia .....	43
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	44
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	45
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	56
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	64
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	72
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	74
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	78
3.5. El distrito de Independencia y sus Competidores .....	78
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	78
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	81
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	82
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	83
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	84
3.6. El distrito de Independencia y sus Referentes .....	87
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	87
3.8. Conclusiones .....	97
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>99</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	99
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	99
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	105
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	108
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	116

4.1.5. Recursos humanos (H).....	122
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	129
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	130
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	131
4.3. Conclusiones .....	131
<b>Capítulo V: Intereses del Distrito de Independencia y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>135</b>
5.1. Intereses del Distrito de Independencia.....	135
5.3. Principios Cardinales del distrito de Independencia .....	138
5.3.1. Influencia de Terceras Partes .....	138
5.3.2. Lazos Pasados y Presentes .....	139
5.3.3. Contrabalance de Intereses .....	140
5.3.4. Conservación de los Enemigos .....	140
5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Independencia (MIO) .....	141
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	142
5.6. Conclusiones .....	143
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>144</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	144
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	146
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	148
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	149
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	151
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	154
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	154
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	155



6.9. Matriz de Ética (ME).....	159
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	161
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	161
6.12. Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	161
6.13. Conclusiones .....	165
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>167</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	167
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	170
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	174
7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Independencia .....	178
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	183
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	184
7.7. Gestión del Cambio.....	185
7.8. Conclusiones .....	185
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>186</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	186
8.1.1. Aprendizaje interno .....	187
8.1.2. Procesos .....	187
8.1.3. Clientes .....	187
8.1.4. Financiera.....	187
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	187
8.3. Conclusiones .....	189
<b>Capítulo IX: Competitividad del distrito de Independencia .....</b>	<b>190</b>
9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Independencia.....	190

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Independencia .....	195
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Independencia .....	195
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	197
9.5. Conclusiones .....	197
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>200</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	200
10.2. Conclusiones Finales .....	200
10.3. Recomendaciones Finales.....	205
10.4. Futuro del Distrito de Independencia .....	208
<b>Referencias .....</b>	<b>216</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>234</b>
Apéndice A: Análisis y proyección de ingresos por tributos y reducción de morosidad.....	234
Apéndice B: Población y Hogares Lima Metropolitana .....	239
Apéndice C: Presupuestos por Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana .....	241

### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población proyectada por género Distrito Independencia: 2009 - 2025</i> .....	4
Tabla 2	<i>Características de la PEA Independencia 2007</i> .....	5
Tabla 3	<i>Establecimientos censados por actividad económica 2008</i> .....	6
Tabla 4	<i>Ejecución Presupuestal 2014 – 2016 y Presupuesto Inicial Apertura 2017</i> .....	8
Tabla 5	<i>Presupuesto distrito de Independencia 2017, por fuente de financiamiento</i> .....	9
Tabla 6	<i>Distribución de Niveles Socio Económicos de la Zona 2</i> .....	10
Tabla 7	<i>Hogares del distrito de Independencia sin acceso a servicios básicos</i> .....	10
Tabla 8	<i>Población de Independencia por Nivel de Educación</i> .....	11
Tabla 9	<i>Análisis de los elementos de la visión del distrito de Independencia</i> .....	20
Tabla 10	<i>Análisis de los elementos de la misión del distrito de Independencia</i> .....	22
Tabla 11	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	31
Tabla 12	<i>Acuerdos y Tratados Suscritos por el Perú</i> .....	36
Tabla 13	<i>Perú: Altas de las Empresas, Según Actividad Económica, 2015 – 2016</i> .....	41
Tabla 14	<i>Variaciones Porcentuales Anuales del PBI y PBI Per-Cápita 2010-2016</i> .....	56
Tabla 15	<i>Proyección de la Evolución del Crecimiento de la Economía (Perú)</i> .....	57
Tabla 16	<i>Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación (%), por año</i> .....	58
Tabla 17	<i>Evolución del Presupuesto por Niveles de Gobierno 2015-2017</i> .....	60
Tabla 18	<i>Índices Demográficos Históricos y proyectados (Por Quinquenios)</i> .....	65
Tabla 19	<i>Índice de Desarrollo Humano 2015 en algunos países</i> .....	69
Tabla 20	<i>Evolución del IDH en Perú 2009-2015</i> .....	70
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	79
Tabla 22	<i>Índice de Desarrollo Humano 2012 - Distritos de Lima Metropolitana</i> .....	86
Tabla 23	<i>Evolución del IDH de Independencia</i> .....	87

Tabla 24	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	93
Tabla 25	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	94
Tabla 26	<i>Evolución de los centros comerciales en el Perú</i> .....	107
Tabla 27	<i>Facturación de los centros comerciales (En Millones de soles)</i> .....	107
Tabla 28	<i>Zonas potenciales de Forestación</i> .....	110
Tabla 29	<i>Clasificación y longitud de vías en Independencia (Km)</i> .....	114
Tabla 30	<i>Establecimiento de Salud de la Micro Red Tahuantinsuyo del MINSA</i> .....	115
Tabla 31	<i>Gastos y nivel de ejecución de la MDI - 2016</i> .....	117
Tabla 32	<i>Nivel de Ejecución del Presupuesto Total 2016 de algunos distritos de Lima</i> ... 117	
Tabla 33	<i>Nivel de Ejecución Proyectos de Inversión 2016 de algunos distritos de Lima</i> . 118	
Tabla 34	<i>Ingresos Municipales 2016 (en Soles)</i> .....	120
Tabla 35	<i>Saldos por Cobrar por Tributos Anuales (en miles de Soles)</i> .....	120
Tabla 36	<i>Morosidad en Impuesto Predial por Zonas 2016 (en Soles)</i> .....	121
Tabla 37	<i>Morosidad en Arbitrios por Zonas 2016 (en Soles)</i> .....	122
Tabla 38	<i>Población Estimada Total Independencia 2017</i> .....	124
Tabla 39	<i>Cantidad de IIEE, Alumnos y Docentes de EBR en Independencia 2016</i> .....	125
Tabla 40	<i>Cantidad de Alumnos de Secundaria en EBR en Independencia el 2016</i> .....	125
Tabla 41	<i>Cantidad de Alumnos de Secundaria en EBR en Independencia el 2016</i> .....	126
Tabla 42	<i>IIEE con mayor alumnado de Secundaria en Independencia el 2016</i> .....	126
Tabla 43	<i>Nivel de educación en la PEA del Distrito de Independencia</i> .....	127
Tabla 44	<i>Distribución del Personal de Planilla en la MDI (2011)</i> .....	128
Tabla 45	<i>MEFI del Distrito de Independencia</i> .....	132
Tabla 46	<i>Matriz de intereses del Distrito de Independencia</i> .....	141
Tabla 47	<i>Objetivos de Largo Plazo para Independencia al 2025</i> .....	142

Tabla 48	<i>Matriz FODA del Distrito de Independencia</i> .....	145
Tabla 49	<i>Factores de posición estratégica – Matriz PEYEA</i> .....	146
Tabla 50	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	156
Tabla 51	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica (MCPE)</i> .....	157
Tabla 52	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	158
Tabla 53	<i>Criterios de Calificación de la ME</i> .....	159
Tabla 54	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	160
Tabla 55	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....	162
Tabla 56	<i>Matriz de Estrategias retenidas versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> ....	163
Tabla 57	<i>Matriz de Estrategias vs Posibilidad Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	164
Tabla 58	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo (MOCP)</i> .....	171
Tabla 59	<i>Matriz Asignación de Recursos de los Objetivos de Corto Plazo (MAROCP)</i> ...	172
Tabla 60	<i>Flujo de Inversiones y de Mejora de los Ingresos</i> .....	181
Tabla 61	<i>Matriz Políticas vs Estrategias</i> .....	182
Tabla 62	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	188
Tabla 63	<i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Independencia</i> .....	201
Tabla A1	<i>Cuadro Histórico de Emitidos vs Recaudado, e Índice de Morosidad</i> .....	234
Tabla A2	<i>Cuadro Histórico del Comportamiento de los índices de variación</i> .....	235
Tabla A3	<i>Deudas por Cobrar por Año</i> .....	236
Tabla A4	<i>Proyecciones de Ingresos – Escenario Conservador</i> .....	237
Tabla A5	<i>Proyecciones de Ingresos – Escenario Optimista</i> .....	238
Tabla A6	<i>Población y Hogares de Lima Metropolitana 2016</i> .....	239
Tabla A7	<i>Presupuestos por Municipalidades, 2017</i> .....	241

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa urbano del distrito de Independencia. ....	2
<i>Figura 2.</i>	PEA de Independencia según tipo de actividad .....	6
<i>Figura 3.</i>	Comercio Ambulatorio en Independencia según Actividad 2007.....	7
<i>Figura 4.</i>	Comercio Ambulatorio en Independencia por Edades 2007. ....	7
<i>Figura 5.</i>	Incremento de establecimientos económicos del distrito de Independencia.....	8
<i>Figura 6.</i>	Microrred Tahuantinsuyo.....	12
<i>Figura 7.</i>	Ubicación geográfica de las comisarías del distrito de Independencia. ....	14
<i>Figura 8.</i>	Evolución del PBI y demanda interna 2008-2016.....	33
<i>Figura 9.</i>	Stock de empresas por trimestre 2014-2016 (Expresado en miles de S/.).....	41
<i>Figura 10.</i>	Grado de Confianza de la Población en sus Partidos Políticos en el Perú.....	47
<i>Figura 11.</i>	Principales factores problemáticos para hacer negocios en el Perú. ....	48
<i>Figura 12.</i>	Círculo virtuoso de la política fiscal.....	49
<i>Figura 13.</i>	La Inseguridad es el problema más importante en su país 2014.....	52
<i>Figura 14.</i>	Percepción de inseguridad en los próximos 12 meses.....	53
<i>Figura 15.</i>	Proyecciones Económicas para el 2017 (Variación % Anual del PBI).....	57
<i>Figura 16.</i>	Proyección de la inflación (en variación porcentual del IPC).....	58
<i>Figura 17.</i>	Evolución presupuesto público en los tres niveles de gobierno.....	59
<i>Figura 18.</i>	Red de transporte Lima Metropolitana. ....	64
<i>Figura 19.</i>	Nivel de la educación en el Perú 2015.....	67
<i>Figura 20.</i>	Emigración internacional de peruanos 1990-2013.....	70
<i>Figura 21.</i>	Promedio anual de extranjeros inmigrantes 1994-2013. ....	71
<i>Figura 22.</i>	Mapa Global del Índice de Desempeño Ambiental 2016. ....	77

<i>Figura 23.</i>	Independencia: Diamante del reto competitivo.....	91
<i>Figura 24.</i>	Organigrama estructural de la municipalidad distrital de Independencia.....	100
<i>Figura 25.</i>	Mapa de riesgos y del delito.....	104
<i>Figura 26.</i>	Saldos por Cobrar por Tributos de la MDI. ....	121
<i>Figura 27.</i>	La matriz FODA.....	144
<i>Figura 28.</i>	Matriz PEYEA del distrito de Independencia. ....	147
<i>Figura 29.</i>	Matriz Interna-Externa.....	150
<i>Figura 30.</i>	Matriz de Gran Estrategia para Independencia. ....	152
<i>Figura 31.</i>	Organigrama propuesto para la MDI.....	180
<i>Figura 32.</i>	Independencia: Diamante futuro del reto competitivo. ....	199
<i>Figura 33.</i>	Av. Los Jazmines – Unificada, Año 2017 Situación actual.....	210
<i>Figura 34.</i>	Av. Los Jazmines – Unificada, Futuro Año 2025 Futuro deseado.....	210
<i>Figura 35.</i>	Pasaje San Juan– Ermitaño, Año 2017 Situación actual. ....	211
<i>Figura 36.</i>	Pasaje San Juan– Ermitaño – Unificada, Año 2025 Futuro deseado. ....	211
<i>Figura 37.</i>	Pasaje Bella Durmiente – Unificada, Año 2017 Situación actual.....	212
<i>Figura 38.</i>	Pasaje Bella Durmiente– Unificada, Año 2025 Futuro deseado.....	212
<i>Figura 39.</i>	Vista Bella Durmiente – Independencia, Año 2017 Situación actual. ....	213
<i>Figura 40.</i>	Vista Bella Durmiente – Independencia, Año 2025 Futuro deseado. ....	213
<i>Figura 41.</i>	Av. Los Jazmines / Túpac Amaru – Unificada, Año 2017 Situación actual....	214
<i>Figura 42.</i>	Av. Los Jazmines / Túpac Amaru – Unificada, Año 2025 Futuro deseado.....	214
<i>Figura 43.</i>	Parque Imperial Tahuantinsuyo – Túpac Amaru, Año 2017 Situación actual.	215
<i>Figura 44.</i>	Parque Imperial Tahuantinsuyo – Túpac Amaru, Año 2025 Futuro deseado..	215

## 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.

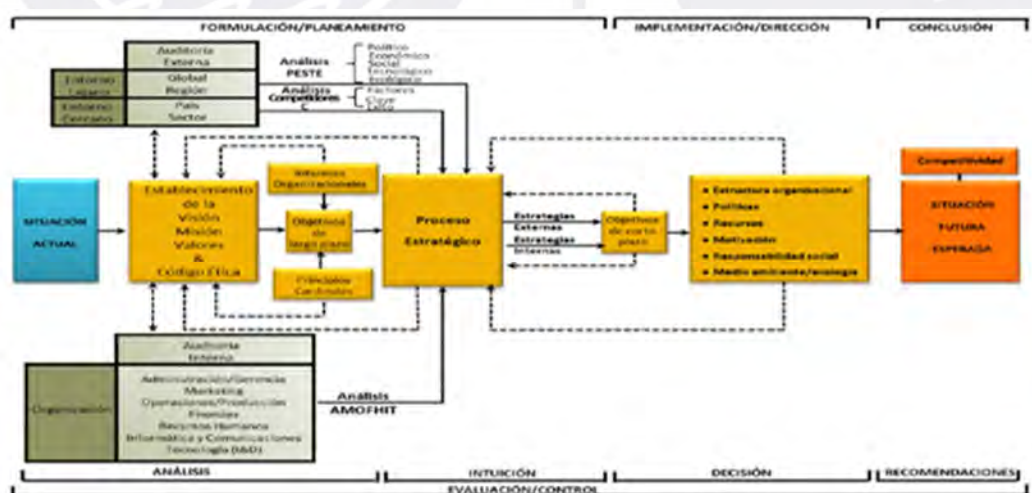


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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. Este planeamiento estratégico puede desarrollarse para diversas organizaciones: una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región/Estado/departamento, país, entre otras.

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 Independencia**

En el presente capítulo se realiza una descripción de la situación actual del distrito de Independencia a fin de conocer los aspectos más importantes relacionados con su desarrollo como son su localización y demografía, población, economía, presupuesto, servicios básicos, educación, salud, limpieza pública, seguridad, infraestructura vial y transporte urbano, de tal forma que sirva de línea base para el inicio del proceso secuencial de planeamiento estratégico.

### **1.1. Situación General**

El distrito de Independencia fue creado el 16 de marzo de 1964, mediante Ley N° 14965, siendo uno de los 43 distritos que conforman la provincia de Lima, capital del Perú. El distrito de Independencia integra geográficamente seis ejes zonales, conformados por Túpac Amaru, Tahuantinsuyo, Independencia, El Ermitaño, La Unificada, y la Zona Industrial, cuyo mapa de ubicación se muestra en la Figura 1.

En el año 2010, se constituyó la Mancomunidad de Lima Norte (MLN), conformada por nueve municipalidades distritales: Independencia, Carabayllo, Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Los Olivos, Comas, San Martín de Porres y Mi Perú (MLN, 2017). En el año 2012 las municipalidades de San Martín de Porres y Mi Perú dejaron de formar parte de esta Mancomunidad, mientras que, en el año 2016, la municipalidad de Huaros se incorporó a ella. El cargo de presidente de la mancomunidad es elegido anualmente por sus miembros, Durante los años 2014 y 2015, el alcalde de Independencia fue elegido presidente. En el año 2017, el presidente electo fue el alcalde del distrito de Comas. La relevancia de formar parte de una mancomunidad radica en que los municipios que la conforman pueden acceder a beneficios como la priorización en la evaluación y financiamiento de sus iniciativas o proyectos, que contribuyan a la mejora de la calidad de

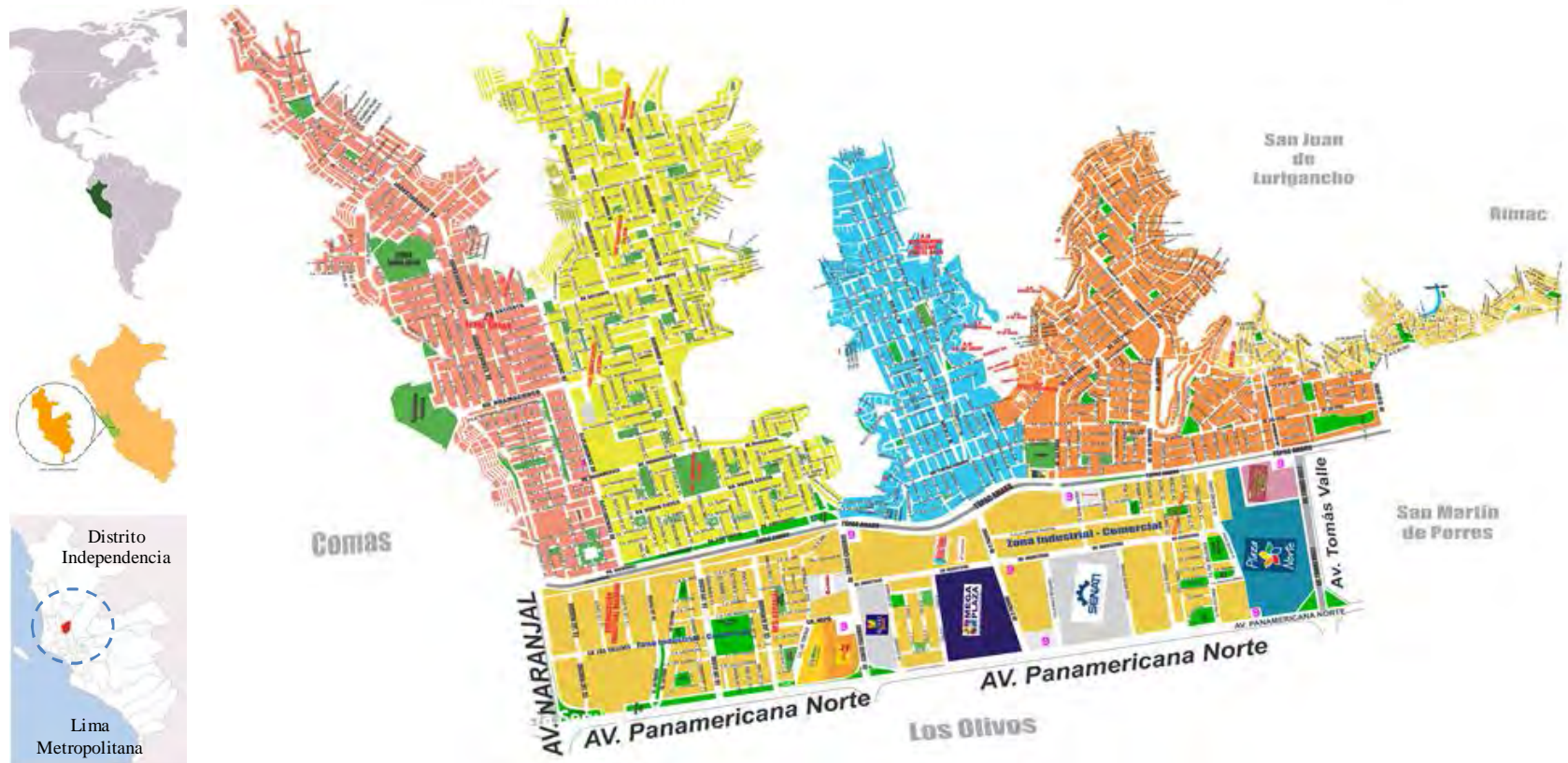


Figura 1. Mapa urbano del distrito de Independencia.

Adaptado de *Mapa y Escudo*, por Municipalidad de Independencia (MDI), 2017. Recuperado el 28 de julio de 2017, de <https://www.muniindependencia.gob.pe/municipalidad.php?sec=9> y de <http://www.limacomovamos.org/eventos/aniversarios-en-lima-metropolitana-enero-2012/>

vida del ciudadano (Presidencia del Congreso de la República, 2007).

**Localización y demografía.** El distrito de Independencia se encuentra localizado en el área norte de Lima Metropolitana. Cuenta con una extensión territorial de 14.56 kilómetros cuadrados, de los cuales el área ocupada es 6.34 kilómetros cuadrados. La demarcación territorial por el norte, está dado con el distrito de Comas; por el sur, con el distrito del Rímac, con la Urbanización Ingeniería (Universidad Nacional de Ingeniería) y el distrito de San Martín de Porres; por el oeste, con el distrito de Los Olivos, entre los Km. 5.7 y 10.5 de la Carretera Panamericana Norte); y por el este, con el distrito de San Juan de Lurigancho, con las cúspides de los cerros El Morado, Loma del Castillo, Loma de San Alvino, Cerro Quebrado, y Cerro Negro (Ley N° 14965, 1964).

Es importante señalar, que se encuentra en disputa con el distrito de San Martín de Porres, la zona comprendida entre la Carretera Panamericana Norte y la Avenida Túpac Amaru (hoy Gerardo Únger) y las avenidas El Naranjal y Tomás Valle, que constituye el rectángulo territorial denominado la zona industrial. El territorio al este de la avenida Gerardo Únger constituye la zona urbana.

Según la Municipalidad Distrital de Independencia [MDI] (2011a), Independencia constituye el centro económico de Lima Norte, dado que cuenta con grandes industrias y ha alcanzado un importante nivel de crecimiento económico gracias a la llegada de grandes inversiones, capitales peruanos y extranjeros que atraen a millones de visitantes de todas partes de la capital, convirtiéndose en una de las principales zonas comerciales de Lima.

**Población.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a), la proyección total de habitantes del distrito para el año 2,017 será de 224,870 habitantes, la población del género masculino será de 110,186 habitantes (49%), y la población femenina de 114,684 habitantes (51%). La tasa de crecimiento de la población del distrito del año 2009

al 2014 fue de 0.0085%; y se estima que a partir del año 2015 al 2025, el crecimiento poblacional será de 0.08%, siendo la población proyectada al 2025, de 239,670 habitantes.

Tabla 1

*Población proyectada por género Distrito Independencia: 2009 - 2025*

Año	Total	Hombre	Mujer
2009	215,941	106,043	109,898
2010	216,125	106,083	110,042
2011	216,323	106,123	110,200
2012	216,503	106,163	110,340
2013	216,654	106,203	110,451
2014	216,764	106,243	110,521
2015	221,314	108,444	112,870
2016	223,085	109,312	113,773
2017	224,870	110,186	114,684
2018	226,669	111,068	115,601
2019	228,482	111,956	116,526
2020	230,310	112,852	117,458
2021	232,152	113,754	118,398
2022	234,009	114,664	119,345
2023	235,881	115,582	120,299
2024	237,768	116,506	121,262
2025	239,670	117,438	122,232

Nota. Adaptado de "Perú: estimaciones y proyecciones de poblaciones de población por sexo. Según departamento, provincia y distrito, 2000-2015", por INEI, 2015a. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

**Economía.** La agencia de noticia Andina del Peru para el Mundo (2017), indicaron que de acuerdo al estudio realizado en el año 2008 por el Observatorio Socioeconómico Laboral de Lima Norte (OSEL), la PEA del distrito de Independencia es de 51.3%, así mismo, el 41.4% se encuentra sub empleada, y el desempleo alcanza el 7.3%, además, estimó que, para julio del 2017 el 92.3% tendría una actividad laboral, es decir 104,346 habitantes estarían realizando una actividad económica remunerada, o no remunerada.

En la Tabla 2 se muestran las principales características de la PEA de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2007 del INEI, de acuerdo a lo señalado por la MDI (2011a).



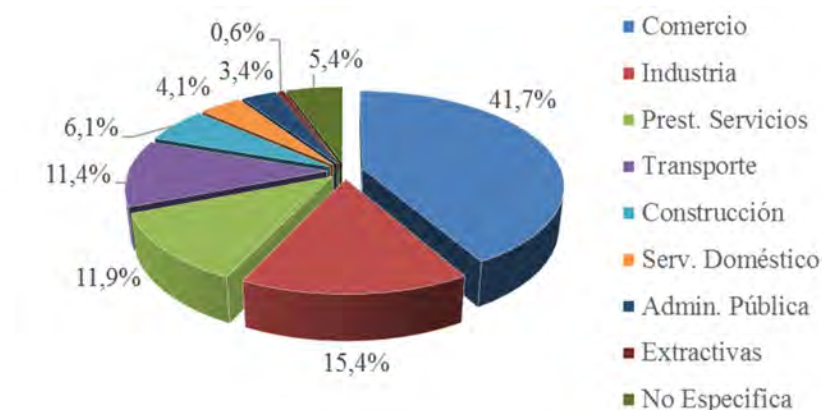
Tabla 2

*Características de la PEA Independencia 2007*

Participación en la Actividad Económica (14 o más años)	
Variable / Indicador	%
PEA	42.7
Tasa de Actividad de la PEA	56.2
Hombres	70.4
Mujeres	42.6
PEA Ocupada	95.9
Hombres	96.0
Mujeres	95.8
PEA Ocupada según Ocupación	100.0
Obreros, Comerciantes	49.7
No Calificado (ambulantes, peones, etc.)	19.7
Técnicos	9.3
Actividades Científicas	8.3
Empleados	7.0
Administración Pública	0.1
Otros	5.9
PEA Ocupada según Actividad Económica	100.0
Comercio	41.7
Industria	15.4
Prestación de Servicios Básicos	11.9
Transporte	11.4
Construcción	6.1
Servicios Domésticos	4.1
Admin. Púb. / Defensa / Prestaciones Sociales	3.4
Extractivas / Agricultura	0.6
No Específica	5.4

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de Independencia 2011-2021”, por MDI, 2011a. ([http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_local\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_local_concertado_2011-2021.pdf))

En cuanto a las actividades económicas del distrito, el comercio y la industria ocupan más de la mitad de la PEA (ver Figura 2).



*Figura 2. PEA de Independencia según tipo de actividad*  
Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de Independencia 2011-2021”, por MDI, 2011a. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_local\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_local_concertado_2011-2021.pdf)

Considerando el tipo de ocupación y la distribución por actividad, el mayor generador de ingresos es el comercio, predominando, el de menor escala; “... menos de la cuarta parte de la PEA se dedica a labores técnico-productivos que en teoría garantizaría mejores condiciones de trabajo y derechos laborales” (MDI, 2011a). En ese sentido, la actividad económica predominante en el distrito es el comercio con más del 60% del total de establecimientos, según el IV Censo Nacional Económico 2008 del INEI. Las demás actividades se muestran en la Tabla 3.

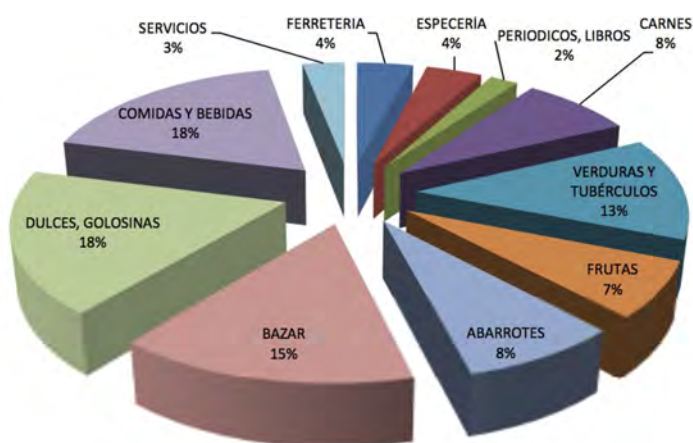
Tabla 3

*Establecimientos censados por actividad económica 2008*

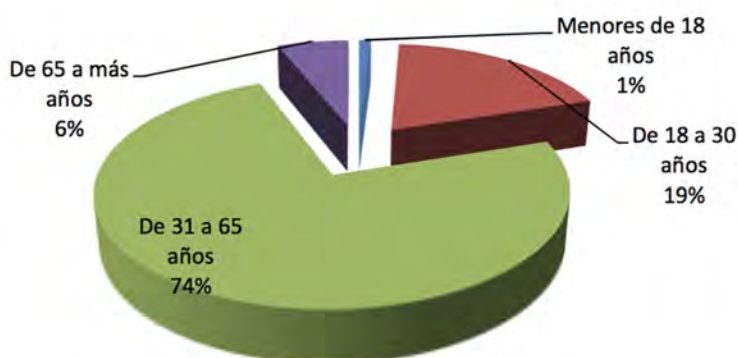
Actividad Económica	Establecimientos	
	Cantidad	%
Comercio	4,642	60.2
Alojamiento y Servicios de Comida	662	8.6
Industrias Manufactureras	634	8.2
Información y Comunicación	435	5.6
Otros	1,334	17.3
<b>Total</b>	<b>7,707</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Adaptado de MDI, 2011a. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_local\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_local_concertado_2011-2021.pdf)

Respecto al comercio ambulatorio, éste es efectuado por un sector de la población informal y gran parte de él se realiza en la vía pública. Constituye una solución social ante la incapacidad de la inserción en el empleo formal. El estudio *Comercio Ambulatorio de Independencia – Diagnóstico 2007* (tomado de MDI, 2011a), muestra la distribución de los ambulantes según actividad (Figura 3) y según edades (Figura 4).

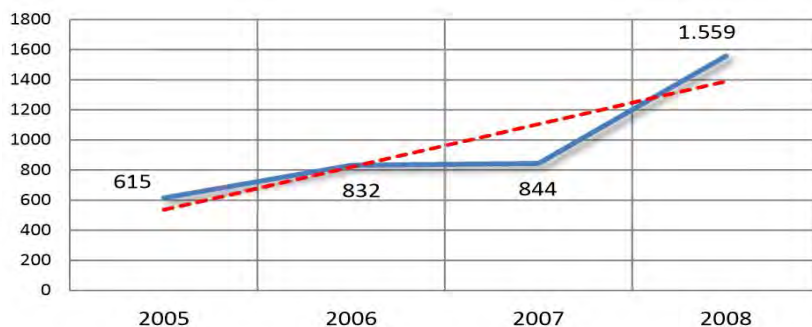


*Figura 3. Comercio Ambulatorio en Independencia según Actividad 2007.*  
Tomado de *Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de Independencia 2011-2021*, por MDI, 2011a. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_loca\\_l\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_loca_l_concertado_2011-2021.pdf)



*Figura 4. Comercio Ambulatorio en Independencia por Edades 2007.*  
Tomado de *Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de Independencia 2011-2021*, por MDI, 2011a. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_loca\\_l\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_loca_l_concertado_2011-2021.pdf)

De otro lado, en el periodo comprendido entre el año 2005 y 2008, se registró un incremento de los establecimientos comerciales en el distrito, pasando de 605 en el 2005, a 1,559 en el 2008, lo cual representa un crecimiento del 153% en dicho periodo (MDI, 2011a), tal como se muestra en la Figura 5.



*Figura 5.* Incremento de establecimientos económicos del distrito de Independencia. Tomado de *Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de Independencia 2011-2021*, por MDI, 2011a. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_local\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_local_concertado_2011-2021.pdf)

**Presupuesto.** Con relación al presupuesto, la MDI cuenta con un Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) de S/. 44.76 millones para el año 2017, superior en 4% a la ejecución del presupuesto del ejercicio fiscal anterior (Tabla 4). Al respecto, el PIA, puede variar durante el año, constituyéndose en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) que, a la fecha del presente análisis, presenta para el distrito de Independencia, un incremento de S/. 9.51 millones para el año 2017 (Tabla 5).

Tabla 4

*Ejecución Presupuestal 2014 – 2016 y Presupuesto Inicial Apertura 2017*

Año	Ejecución			PIA
	2014	2015	2016	2017
<b>Total (S/.)</b>	46,401,381	43,820,658	44,499,741	44,756,244

*Nota.* Adaptado de “*Consulta Amigable*”, por MEF, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Tabla 5

*Presupuesto distrito de Independencia 2017, por fuente de financiamiento*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>% del PIM</b>
1: Recursos ordinarios	6,253,187	6,878,162	12.67
2: Recursos directamente recaudados	12,724,197	15,957,774	29.40
4: Donaciones y transferencias	0	56,564	0.10
5: Recursos determinados	25,778,860	31,381,381	57.82
<b>TOTAL (S/.)</b>	<b>44,756,244</b>	<b>54,273,881</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado de “*Consulta Amigable*”, por MEF, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Dicho presupuesto se conforma de cuatro fuentes de financiamiento: (a) 1: Recursos ordinarios (RO), que corresponden a los recursos asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], (b) 2: Recursos directamente recaudados (RDR), que corresponden a los ingresos generados por el municipio como resultado de las rentas de propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, (c) 4: Donaciones y transferencias, que corresponden a los fondos financieros no reembolsables procedentes de cooperación internacional, y (d) 5: Recursos determinados (RD), que corresponden a los recursos procedentes de contribuciones a fondos, fondo de compensación municipal, impuestos municipales, canon y sobre canon y otras rentas. En este caso, el presupuesto proviene principalmente de las fuentes 2 y 5.

Con relación a la recaudación de impuestos prediales y por arbitrios el 2016, ésta constituyó el 43.8% de los ingresos, aproximadamente S/. 13 millones corresponden al impuesto predial y S/. 7.5 millones a arbitrios municipales (incluye ejercicios anteriores); sin embargo, la morosidad alcanzó el 12% y 47% respectivamente, según “Audiencia pública rendición de cuentas 2016” MDI (2017).

Respecto a los niveles socio económicos (NSE) del distrito de Independencia, según el estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014), se puede observar que en la Zona 2, que incluye a los distritos de Independencia, Los

Olivos y San Martín de Porres, la población se concentra en el NSE C, conformado por más del 50% de la población, seguido de los NSE B y D, constituido, cada uno, por más del 21% de la población. Los NSE A y E, presentan niveles poblaciones bajos que, entre ambos alcanzan el 6% de la población del distrito (Tabla 6).

Tabla 6

*Distribución de Niveles Socio Económicos de la Zona 2*

Nivel Socioeconómico	%
NSE A	2.7
NSE B	21.8
NSE C	50.3
NSE D	21.5
NSE E	3.8
Total	100.0

*Nota.* Considera la zona integrada por Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2014”, por APEIM, 2014. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

**Servicios básicos.** Según el Censo del 2007 del INEI, en Lima, a nivel de hogares se presentan brechas importantes en los accesos a los servicios básicos como el agua potable, el desagüe y la energía eléctrica, que son condiciones mínimas para el desarrollo de una población. Estas brechas a nivel de Lima Metropolitana son del orden del 14.7% en agua potable, 14.2%, en desagüe y 6.6% en electricidad. En el caso de Independencia, dichas brechas se presentan en menor medida, según se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

*Hogares del distrito de Independencia sin acceso a servicios básicos*

Distrito	Porcentaje de Hogares sin acceso a Servicios Básicos		
	Sin agua	Sin desagüe	Sin electricidad
Independencia	5.0%	5.30%	3.10%

*Nota.* Adaptado de: “Población y hogares sin acceso a servicios básicos, según departamento, provincia y distrito, 2007”. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), . Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol\\_econ/cuadro53.xls](https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro53.xls).

**Educación.** En relación con la educación, según el INEI (2017a), el nivel de educación alcanzado por la población del distrito de Independencia, de 6 y más años de edad, es del 96% y el 40% cuenta con educación superior, no obstante, el 3% de la población es analfabeta (Tabla 8). Respecto a las instituciones educativas, el distrito cuenta con 295, de los cuales 279 son de educación básica regular (40% es estatal); 2 de educación superior no universitaria, y 2 básicas regulares.

Tabla 8

*Población de Independencia por Nivel de Educación*

Nivel de educación	Nº Personas	%
Sin nivel	5,948	3
Educación inicial	2,346	1
Primaria	42,170	23
Secundaria	74,040	40
Superior no universitario incompleto	16,847	9
Superior no universitario completo	17,864	10
Superior universitario incompleto	11,268	6
Superior universitario completo	16,209	9
Total	186,692	100

*Nota.* Población de seis a más años de edad. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2017a. Recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

**Salud.** De acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Salud (MINSa), el distrito pertenece a la Micro red Tahuantinsuyo, que forma parte de la Red de Salud Túpac Amaru (con 44 establecimientos de salud) y ésta a su vez depende de la Dirección Regional de Salud V de Lima Ciudad (MINSa, 2016) que atiende a la población de los distritos de Carabayllo, Comas, e Independencia, en cuatro micro redes. La Microrred Tahuantinsuyo atiende al distrito de Independencia a través de 11 establecimientos de salud: cinco Centros de Salud y seis Puestos de Salud (Figura 6), que tuvieron un alcance de cobertura del 26.32% de la población (extensión de uso) el 2015.

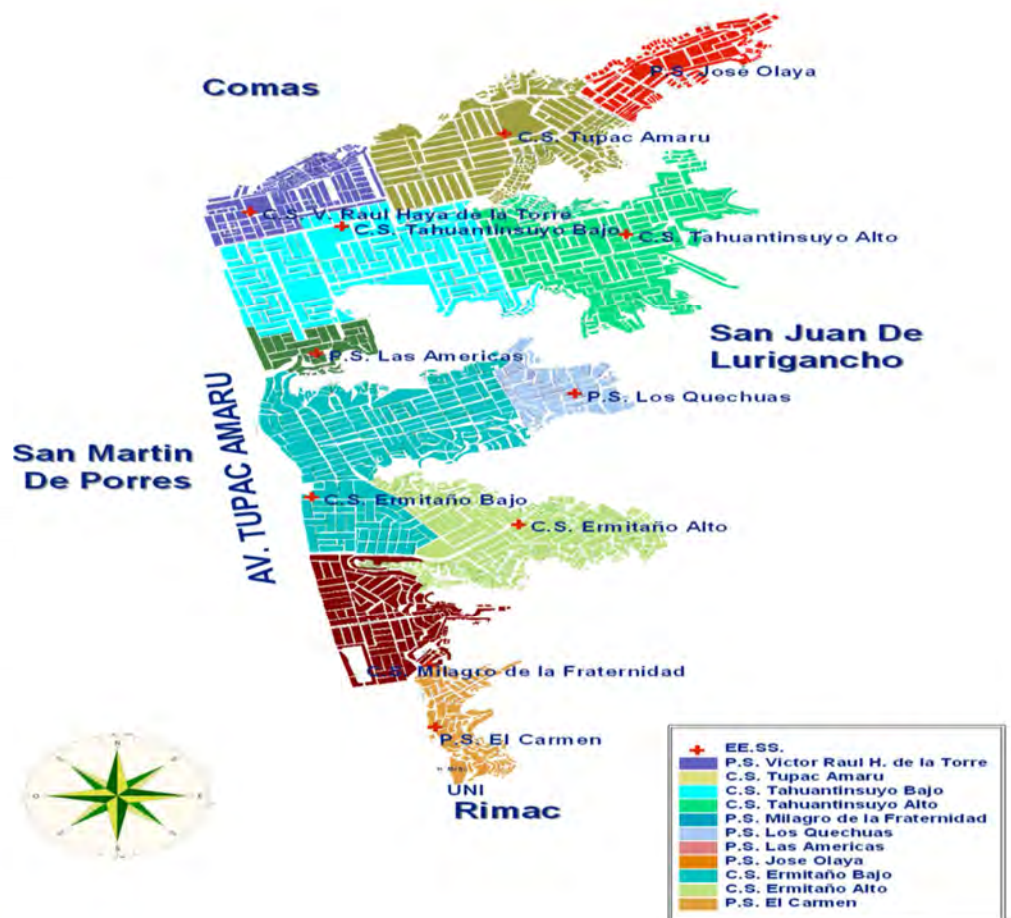


Figura 6. Microrred Tahuantinsuyo.  
Tomado de “Análisis de Situación de Salud Red de Salud Túpac Amaru 2016”, por MINSA, 2016. Recuperado de <http://www.minsarsta.gob.pe/epidemiologia/sala%20situacional%202016/Resolución%20Directoral%20N°%20306.pdf>

**Limpieza pública.** De acuerdo al Plan de Desarrollo Local Concertado 2011-2021, el servicio de recojo de residuos que se genera en el distrito de Independencia, es realizado en su totalidad por la municipalidad. Se realizan 20 recorridos de acopio de residuos, en dos turnos de trabajo de 11 horas. Se generan residuos orgánicos e inertes en el orden de 45% y 30% respectivamente, pudiendo reciclarse hasta un 25% de lo que se genera. En las vías principales del distrito se registran y recolectan 12 toneladas diarias de residuos sólidos, de las 135 toneladas que se recolectan diariamente, (Municipalidad de Independencia, 2017). Sin



embargo, existen limitaciones en el recojo de residuos como: (a) insuficiente cantidad de personal y equipos, (b) falta de mantenimiento oportuno, lo que lo dificulta el trabajo, (c) topografía del terreno, que dificulta el desplazamiento de los vehículos (el 30% de la población se encuentra en las partes altas del distrito), y (d) falta de cultura de la población respecto al acopio y recojo de los residuos.

En el área urbana del distrito se observa botaderos de basura orgánica e inorgánica, especialmente alrededor de mercados, colegios, vías principales. Sin embargo, se observa que la disposición no es la adecuada, encontrándose depósitos de residuos en las avenidas principales, que causan problemas de salud, mala imagen al paisaje, y el ornato; así mismo se presenta la quema de basura, que contamina el medio ambiente; a ello se aúna el incremento en el gasto municipal en el servicio de limpieza pública, pasando de 14% a 17% del gasto total, del 2015 al 2016.

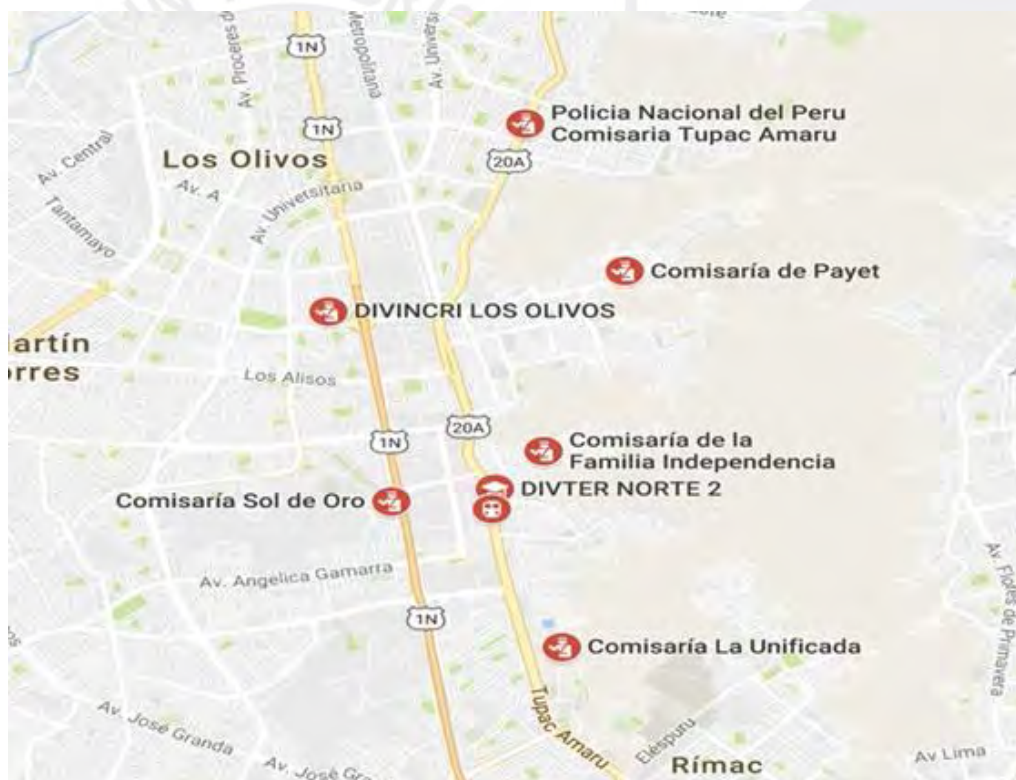
**Seguridad.** De acuerdo al ranking Ciudad Nuestra 2012, construido en base a cuatro indicadores: la victimización por hogares, la evaluación del personal de serenazgo y de la policía, y la percepción de inseguridad; de ello se determina que San Borja es el distrito más seguro, seguido de San Isidro, Miraflores, Surco, Jesús María, Lurín, La Molina y Magdalena; y como los distritos menos seguros al Rímac, San Juan de Miraflores, La Victoria, Villa El Salvador, Villa María El Triunfo e Independencia. En el caso de Independencia, esta determinación va en sentido decreciente al haber pasado del puesto 16 en el 2011 al puesto 22 en el 2012, con un resultado de 79.30 y encontrándose el promedio en 70.20, en el ranking citado.

Según el Ministerio del Interior [MININTER] (2017a), el distrito cuenta con cinco comisarías que son: La Unificada, Independencia, La Familia de Independencia, Tahuantinsuyo (Túpac Amaru), y Payet (Figura 7), sin embargo, resultan insuficiente para

atender los niveles de inseguridad del distrito. Sin embargo la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI, 2016), el principal problema que tienen los vecinos del distrito es la inseguridad (45.2%), que es el retrato de la realidad no sólo en Lima Metropolitana, sino también en gran parte del país.

Con relación a los problemas que tiene la municipalidad de Independencia, en la encuesta realizada por CPI (2016), se reveló que los problemas que más perciben los habitantes del distrito son:

- Falta de seguridad ciudadana, delincuencia, robo, 45.2%.
- Limpieza pública, recojo de basura, 13.8%.
- Falta de mantenimiento, asfaltado de pistas, y veredas, 11.7%.



*Figura 7.* Ubicación geográfica de las comisarías del distrito de Independencia. Tomado de Google Maps, 2017. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/search/independencia+comisar%C3%ADas/@-11.9966339,-77.0831927,13z>

***Infraestructura vial y transporte urbano.*** Según el “Plan de Desarrollo Local Concertado 2011-2021” (MDI, 2011a), Independencia cuenta con una infraestructura vial extensa pero desarticulada funcionalmente entre sus diversos sectores. Las vías principales del distrito son la Panamericana Norte, la Av. Túpac Amaru, Tomas Valle, Carlos Izaguirre, Los Pinos, Los Jazmines, Industrial y la Av. César Vallejo, las cuales presentan permanente congestión vehicular y no se encuentran articuladas con la población aledaña a las zonas altas y cerros de Independencia. El estado de las vías principales presenta condiciones de seguridad vial y transitabilidad adecuada, sin embargo, las vías colectoras y vías locales se encuentran en mal estado, con presencia de fisuras, grietas, huecos, hundimientos, que son condiciones potenciales de accidentes. Con un transporte urbano predominante con el servicio de moto taxis y el transporte inter urbano a través de autos, combis, coaster y microbuses que generan congestión vehicular.

En base a la revisión de proyectos en la zona de estudio se ha identificado la existencia de cuatro proyectos importantes relacionados a la infraestructura vial y el transporte urbano, que son: (1) Construcción de la línea tres del metro de Lima, (2) Construcción del Anillo Vial Periférico Norte, vía que conectará transversalmente el Callao, con San Juan de Lurigancho y Huachipa, (3) Construcción de teleféricos que unirán los distritos de independencia y San Juan de Lurigancho y (4) Ampliación del metropolitano desde el terminal actual en Naranjal hasta Chimpu Ocllo en el distrito de Carabayllo.

## **1.2. Conclusiones**

La ubicación del distrito le permite ser el eje central del acceso al cono norte, por él cruzan la carretera Panamericana Norte, la avenida Tomás Valle, y la avenida Gerardo Únger, sin embargo, estos accesos al distrito, frecuentemente se encuentran congestionados y la fluidez de vehículos no es la esperada. Además, el crecimiento poblacional del distrito es del

orden del 0.08%; asimismo, la afluencia de visitantes al distrito que acuden a los centros comerciales y a los centros de estudios se ha incrementado en los últimos años, por lo que la congestión vehicular se ha agudizado.

Respecto a las actividades económicas del distrito, el comercio constituye la actividad más relevante, con más del 60% del total de establecimientos dedicados a esta actividad.

Asimismo, Mega Plaza, y Plaza Norte, son los centros comerciales que generan mayor movimiento económico en el distrito. Sin embargo, más del 50% de la población económicamente activa trabaja en la pequeña y micro empresa. De otro lado, se observa también comercio informal en la vía pública dedicado principalmente a la venta de comidas, golosinas, verduras y tubérculos, y bazar, realizado mayoritariamente por la población cuyas edades oscilan entre 31 y 65 años, que representan el 74% del total dedicado a esta actividad.

El presupuesto de la municipalidad, ha alcanzado en los últimos tres años los S/. 44.9 millones en promedio y para el presente ejercicio supera en 20% dicha suma. Un aspecto importante a mencionar es que el 43.8% de los ingresos totales provienen de la recaudación del impuesto predial y de los arbitrios municipales, y que los índices de morosidad alcanzaron el 12% y 47% respectivamente, el 2016.

Con relación a los servicios básicos, el distrito presenta déficit de cobertura en agua (5%), desagüe (5.3%) y electricidad (3.1%). En educación, se observa que la cobertura es al 96% y que el 40% de dicha población cuenta con educación secundaria. Respecto a la educación superior no universitaria completa, el 10% cuenta con ella y sólo el 9% cuenta con educación superior universitaria completa.

En salud, el distrito de Independencia presenta grandes restricciones, tanto de personal como de infraestructura, coberturando al 26.32% de la población. Con 11 establecimientos de salud el 2015. Un tema relacionado con la salud, es el de la limpieza pública, ya que su falta

de atención genera focos de enfermedades que afectan a la ciudadanía. Al respecto, se observa que, si bien el distrito cuenta con botaderos, éstos no se encuentran bien distribuidos y el personal destinado al recojo no es suficiente, tampoco cuentan con los medios para acceder a las zonas altas del distrito, a ello se aúna la quema de desperdicios y la falta de cultura de la población en cuanto a acopio y recojo de residuos.

Los problemas sociales como la delincuencia, drogadicción, y prostitución, incrementan la percepción de la inseguridad ciudadana, y afectan negativamente las inversiones nacionales y extranjeras, restringiendo el desarrollo y progreso del distrito. Un aspecto vinculado a la inseguridad, lo constituye también la congestión vehicular, como resultado de una infraestructura vial insuficiente, ya que aun cuando el distrito cuenta con avenidas amplias, correctamente señalizadas, no son suficiente para atender a la cantidad de vehículos que transitan por ellas incluyendo el transporte urbano. La presencia de moto taxis y otros vehículos menores, contribuyen también a agravar el caos vehicular de Independencia. Existen cuatro proyectos viales interdistritales que podrían dar solución a este problema, de manera que se pueda brindar mejores servicios a los ciudadanos.

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

### 2.1. Antecedentes

La MDI (2017a) cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2017-2018 (PEI 2017-2018), que ha sido revisado y actualizado por la actual gestión municipal. En dicho documento, se definen la visión, misión y valores organizacionales. Sin embargo, no hay un código de ética definido. De otro lado, se ha verificado que en la página web de la municipalidad se difunden la visión y misión, pero no son las mismas que aparecen en el PEI 2017-2018, aun cuando la idea central es similar, debe haber una única propuesta de visión y otra de misión que sean difundidas para conocimiento de la comunidad vinculada.

En ese sentido, se han formulado propuestas de visión, misión y valores a fin de plantear una para cada caso. Asimismo, se ha elaborado un código de ética para el distrito, enmarcado en la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

### 2.2. Visión

En el PEI 2017-2018, la municipalidad distrital de Independencia define su Visión, de la siguiente manera:

Independencia consolidado como centro económico de Lima Norte, sostenible, competitivo, saludable, con calidad de vida, igualdad de oportunidades y ciudadanos con identidad.

Sin embargo, en la página web de la municipalidad, aparece una visión para el distrito que, si bien se centra en visionar a Independencia como el centro económico de Lima Norte, hace referencia a aspectos que no necesariamente deberían estar contemplados en una propuesta de visión, como es el caso de la percepción actual del distrito y características de la población referidas a su compromiso y al liderazgo del gobierno local.

Dicha información podría constituir el sustento o la base sobre la cual se desarrolle la propuesta de la visión, teniendo en cuenta que, para definirla, hay que conocer el punto de partida, sin embargo, considerando que uno de los elementos principales para analizar la visión es la visión de futuro, ésta debe ser planteada en ese sentido. Así, se tiene que la visión difundida en la página web de la municipalidad, propone lo siguiente:

En la actualidad Independencia es un distrito de gran potencial económico y comercial por lo que ha sido denominado el centro económico de Lima Norte.

Su población progresista y con alto grado de superación está comprometida en elevar su calidad de vida. Cuenta con una red de organizaciones sociales integradas en acciones comunes bajo el liderazgo de su gobierno local.

Independencia es el centro económico de Lima Norte, integrado, seguro y saludable, con valores e identidad para el desarrollo, con igualdad de oportunidades, que tiene un gobierno local democrático y una población organizada y participativa.

Su población progresista y con alto grado de superación está comprometida en elevar su calidad de vida. Cuenta con una red de organizaciones sociales integradas en acciones comunes bajo el liderazgo de su gobierno local.

Para efectuar el análisis de la declaración de la visión del distrito de Independencia se toma la propuesta del PEI 2017-2018, ya que éste constituye un documento de gestión oficial del Municipio. Al respecto, en base a los elementos definidos por D'Alessio (2015) para evaluar la visión, se observa que no los cumple en su totalidad (Tabla 9). Además, al tener dos propuestas de visión, el criterio de ser conocida por todos pierde sustento, ya que se genera confusión en los vecinos y en general en la comunidad vinculada.

Tabla 9

*Análisis de los elementos de la visión del distrito de Independencia*

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Sí
Visión de futuro	No
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

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

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

Independencia es al 2025, el Centro Económico de Lima Norte, sostenible, competitivo, seguro, inclusivo, amigable con el medio ambiente y preparado para afrontar desafíos futuros.

La propuesta plantea un distrito que además de contar con un propósito que beneficie a todos los miembros de la comunidad, permita su desarrollo adecuado, en un espacio seguro que contribuya a mejorar su calidad de vida y a generar oportunidades. Asimismo, la visión implica un sentido de alerta respecto a la capacidad de responder a las necesidades o exigencias de los miembros de la comunidad vinculada.

### **2.3. Misión**

Respecto a la misión del distrito, en el PEI 2017-2018 se ha planteado una propuesta que es la siguiente:

Promover la convivencia pacífica, el desarrollo humano, un crecimiento urbano ordenado y la calidad ambiental. Fomentar un clima atractivo para nuestras



inversiones y la formalización de las actividades económica. Mejorar los servicios a la comunidad y los espacios de participación y comunicación de la gestión pública local.

De otro lado, en la página web del municipio, se establece la siguiente misión:

Brindar al vecino servicios públicos eficientes que garanticen su desarrollo económico y social, seguridad ciudadana, participación activa y democrática del vecindario en la gestión Municipal en base a nuestro plan integral de desarrollo.

La Municipalidad Distrital de Independencia es un órgano de gobierno local democrático, integrado por trabajadores públicos altamente calificados, con vocación de servicio y sensibilidad social.

Es una institución promotora del desarrollo integral sostenible de su localidad, que promueve una cultura emprendedora con valores, equidad de género y que brinda servicios de calidad a su distrito; además, propicia la concertación y participación de la comunidad en la gestión de su gobierno, para convertirnos en la capital económica de Lima Norte, y así contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población, con énfasis en los sectores más necesitados.

Al respecto, así como en la visión, el análisis de la declaración de la misión del distrito de Independencia en base a los elementos definidos por D' Alessio (2015), se realiza a la misión propuesta en el PEI 2017-2018, en el entendido que constituye un documento de gestión oficial de la municipalidad (Tabla 10). Como resultado del análisis de los elementos de la misión se concluye que ésta no cumple con tres de los nueve elementos esenciales de la definición de una misión, por lo que se propone una nueva misión, que rescata los aspectos más relevantes de la propuesta vigente.

Tabla 10

*Análisis de los elementos de la misión del distrito de Independencia*

Componentes de Pearce en la Misión Actual	Resultado del análisis
Clientes	Sí
Productos: Bienes o Servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento	Sí
Filosofía de la organización	No
Autoconcepto de la organización	No
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

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

Considerando que la misión es el motor impulsor de la organización para lograr la visión de futuro deseado, se propone como misión del distrito de Independencia lo siguiente:

Independencia es un distrito que promueve el desarrollo integral y sostenible de su localidad, orientado a generar una cultura emprendedora con valores, que provee adecuada y oportunamente, a los miembros de su comunidad los servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida. Independencia genera espacios de coordinación inter e intra distrital, que le permiten resolver problemas internos generando impactos positivos en otros distritos de la zona.

#### **2.4. Valores**

Los valores organizacionales planteados en el PEI 2017-2018, son los siguientes:

*Liderazgo basado en el servicio:* Mejora de la atención al ciudadano.

*Creatividad e innovación:* Generar un ambiente que propicie la generación e implementación de ideas y su reconocimiento, creando una organización capaz de responder a los cambios del entorno.

*Integridad:* Oramos con un sentido consciente de la justicia. Respetamos la verdad y hacemos lo que decimos.

*Solidaridad:* No sólo ayudamos, sino que nos comprometemos y compartimos la situación de aquel con quien nos hacemos solidarios.

*Mejora continua:* Articular las políticas, las cuáles se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.

*Emprendedorismo:* Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos y dificultades. Eso nos motiva y nos integra.

D'Alessio (2015) indicó que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices que guían el desempeño de sus integrantes, y constituyen el patrón de actuación en la de toma de decisiones. Asimismo, estos valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. En ese sentido, alineado a la visión y misión del distrito de Independencia, se propone mantener los valores definidos en el PEI 2017-2018, con unas precisiones respecto a la redacción de su definición, proponiéndose lo siguiente:

*Liderazgo basado en el servicio:* Mejorar la atención al ciudadano.

*Creatividad e innovación:* Generar un ambiente que propicie la generación e implementación de ideas y su reconocimiento, creando una organización capaz de responder a los cambios del entorno.

*Integridad:* Obrar con un sentido consciente de la justicia. Respetar la verdad y hacer lo que se dice.

*Solidaridad:* Ayudar, comprometerse y compartir la situación de aquel con quien nos hacemos solidarios.

*Mejora continua:* Articular las políticas, las cuáles se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.

*Emprendedorismo:* Fortalecer la capacidad y deseo de vencer obstáculos y dificultades, dando lugar a la motivación e integración.

## **2.5. Código de Ética**

D'Alessio (2015) señaló que para lograr una ejecución estratégica exitosa es necesario contar con un código de ética que contribuya a la creación de una cultura organizacional sólida. En ese sentido, el código de ética constituye una herramienta empresarial indispensable en la gestión de toda organización, que debe estar compuesta por dos factores, la ética personal y la ética profesional y que debe mostrar a los miembros de la comunidad que se cuenta con un patrón de accionar claramente definido y de conocimiento de todos.

Al respecto, y enmarcado en la Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley 27815, se propone un código de ética para el distrito de Independencia, basado en los siguientes aspectos: (a) principios de la función pública; (b) deberes de la función pública, y; (c) prohibiciones éticas.

(a) Principios de la función pública, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6° del Capítulo II de la Ley 27815:

1. Respeto, cumplir con lo establecido en la constitución, las leyes y los procedimientos administrativos.
2. Probidad, actuar con rectitud, honradez y honestidad.
3. Eficiencia, realizar las funciones encargadas con calidad, basado en capacitación sólida y permanente.
4. Idoneidad, ejercer adecuadamente la función pública basada en una aptitud integral (técnica, legal y moral).

5. Veracidad, brindar información auténtica y apoyar en el esclarecimiento de hechos.
  6. Lealtad y Obediencia, actuar con fidelidad y solidaridad, con los miembros de la entidad, y en cumplimiento de las órdenes que le indique el superior jerárquico, siempre que no generen arbitrariedad.
  7. Justicia y Equidad, mostrar disposición en el cumplimiento de sus funciones y equidad en sus relaciones con los miembros de la comunidad.
- (b) Deberes de la función pública, de acuerdo a lo establecido en el artículo 7° del Capítulo II de la Ley 27815:
1. Neutralidad, ser imparcial en el desempeño de sus funciones.
  2. Transparencia, brindar y facilitar información a todo aquel que al requiera.
  3. Discreción, ser reservado respecto a hechos o información sin contravenir las disposiciones de transparencia a la información pública.
  4. Ejercicio adecuado del cargo, actuar sin tomar represalias o ejercer algún tipo de coacción contra otro servidor público u otra persona de la comunidad.
  5. Uso adecuado de los bienes del estado, proteger y conservar los bienes del estado, orientado su uso para los fines correspondientes y no para fines particulares.
  6. Responsabilidad, asumir con pleno respeto las funciones encargadas y desarrollarlas integralmente.
- (c) Prohibiciones éticas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 8° del Capítulo III de la Ley 27815, el servidor público está prohibido de:
1. Mantener intereses de conflicto, permitir el suceso de situaciones que pudieran generar algún conflicto de interés respecto del cumplimiento de sus funciones.

2. Obtener ventajas indebidas, hacer uso de su cargo para obtener algún tipo de ventaja o beneficio.
3. Realizar actividades de proselitismo político, no debe realizar propaganda política o difundir ideologías, menos aun empleando los recursos de la entidad para la que labora.
4. Hacer mal uso de información privilegiada, respetar la confidencialidad de la información, y no emplearla para ningún tipo de beneficio o interés particular.
5. Presionar, amenazar y/o acosar, realizar amenazas o presiones de cualquier tipo a otros servidores o subordinados que afecten negativamente la dignidad de las personas.

## **2.6. Conclusiones**

El distrito de Independencia cuenta con una propuesta de visión, misión y valores, definida en su Planeamiento Estratégico Institucional 2017-2018. Sin embargo, al revisar la página web de la municipalidad, se encuentra información diferente a la de su PEI, lo que supone que la información no ha sido desplegada adecuadamente en la organización y puede generar confusión entre los miembros de la comunidad vinculada.

Las propuestas para la visión y misión se basan en la propuesta del PEI del distrito y se orientan principalmente a fortalecer al distrito como un centro económico sólido, integral y seguro. La propuesta vigente, carece de visión de futuro, no cuenta con un horizonte de tiempo definido, no es conocida por todos y no crea un sentido de urgencia. Con la propuesta de la visión y misión para el distrito de Independencia, se ha establecido claramente lo que se desea que llegue a ser en el 2025 y se han abordado todos los elementos que deben considerar tanto la visión como la misión.

Respecto a los valores, se han mantenido los definidos en el PEI 2017-2018, ya que permitirán alcanzar la misión y la visión, únicamente se ha mejorado la redacción de las definiciones propuestas. Con relación al código de ética, el distrito no cuenta con uno, por lo que se ha planteado una propuesta basada en la Ley del Código de Ética de la Función Pública, estableciéndose tres aspectos que faciliten su entendimiento y aplicación.

Tanto la visión, misión, valores y código de ética, pueden ir revisándose y precisándose periódicamente, teniendo en cuenta que deben ser oportunamente difundidos entre los vecinos del distrito y los miembros de la comunidad vinculada a fin de consolidarlos entre todos los involucrados.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En un entorno globalizado y en constante cambio, la evaluación externa es fundamental para la definición e implementación de las estrategias, permitiendo conocer las oportunidades y amenazas clave del entorno. Para la evaluación se aplicarán los siguientes análisis: (a) análisis tridimensional de las naciones, basado en los intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales de Frederick Hartmann; (b) análisis competitivo del país, basado en el modelo de Porter (1980); y, (c) el análisis PESTE, basado en el análisis de temas político, gubernamental, legal, económicos, financiero, sociales, cultural, demográfico, tecnológicos, ecológico, ambiental y competitivo.

En consecuencia, con la evaluación del entorno, el presente capítulo busca conocer en detalle los factores críticos de éxito, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y de perfil referencial (MPR), con información relevante para una adecuada y oportuna toma de decisiones, orientada a alcanzar el futuro deseado.

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

Este análisis está basado en el modelo del análisis tridimensional de las naciones en el cual se define que cada nación deberá alinear sus intereses con los de otros países en base a sus relaciones internacionales. Ello, visto desde tres dimensiones: los intereses nacionales, que es lo que busca un país para obtener algo o protegerse de otro país y que se basa en sus relaciones comunes u opuestas y en su nivel de intensidad; el potencial nacional, que es la capacidad del país para alcanzar dichos intereses nacionales, y se basa en aspectos demográficos, geográficos, económicos, tecnológicos e históricos; y, los principios cardinales, que es lo que debe hacer un país para alcanzar sus objetivos. Dichos principios son: la influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, el balance de intereses y la conservación de los enemigos.



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

Para el análisis de los intereses nacionales se ha tomado como referencia el Acuerdo Nacional en el cual se definen las políticas de estado que constituyen el marco orientador para alcanzar los objetivos nacionales, agrupados en cuatro ejes estratégicos, que son: (1) Democracia y Estado de derecho; (2) Equidad y justicia social; (3) Competitividad del país; y (4) Estado eficiente, transparente y descentralizado, y que serán considerados como los intereses nacionales:

***Democracia y Estado de derecho:*** Los objetivos de este eje estratégico son garantizar el pleno y cabal ejercicio de los derechos constitucionales, la vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas que involucra la plena democratización de la sociedad, el respeto de los principios de la gobernabilidad, a respetar las elecciones libres y transparentes con participación de todos los ciudadanos, a promover la libertad partidaria política, e institucionalizar el dialogo y la concertación, y finalmente sin limitarse a mantener una política de seguridad nacional que garantice la independencia, soberanía, integridad territorial y salvaguardar los intereses nacionales.

***Equidad y justicia social:*** Los intereses de este eje estratégico están basados en la persona y su desarrollo integral, generando inclusión e igualdad de oportunidades para todas las personas, erradicando la discriminación en todas sus formas y practicando la justicia social en todo el territorio nacional. Para el cumplimiento de estos objetivos el estado y sus gobernantes se comprometen a adoptar medidas para lograr la generación de oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas, a promover el acceso al empleo, digno y productivo, a garantizar el acceso a la educación de calidad y el acceso a una salud integral de forma continua, a propiciar el acceso a una vivienda con los servicios básicos completos y a promover el desarrollo físico de la persona logrando desarrollar todo su potencial.

***Competitividad del país:*** Los intereses de este eje estratégico están orientados a fomentar la competitividad y formalización de la actividad empresarial, especialmente a la pequeña y microempresa, a promover la productividad basada en la gestión eficiente de los recursos, a fortalecer las capacidades de gestión, a fomentar el planeamiento estratégico concertado y a desarrollar agresivamente el comercio exterior, mejorando y sobre todo dando valor agregados a los productos, esto permitirá lograr una economía dinámica y diversificada, integrada competitivamente a la economía mundial con un alto nivel de participación y empleo recompensado, en constante búsqueda de la productividad global.

***Estado eficiente, transparente y descentralizado:*** Los intereses de este eje estratégico reafirman la necesidad de tener un estado eficiente al servicio de todas las personas, para ello se debe construir un estado moderno, participativo, eficiente y eficaz, con permanente información a la ciudadanía de las inversiones y los gastos basados en la política abierta de rendición de cuentas. El foco actual del estado está orientado a trabajar incansablemente en la transparencia y en la erradicación de la corrupción a todo nivel.

En base a estas definiciones y las relaciones que mantiene el Perú con los países vecinos a través de los diferentes tratados de libre comercio y con la participación de diferentes asociaciones y alianzas comerciales, se ha identificado que, en términos de democracia y estado de derecho, el Perú tiene intereses comunes con sus países vecinos: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Sin embargo, tiene un interés opuesto con Venezuela, debido a la crisis que atraviesa, principalmente por la vulneración de los derechos a la libertad, las débiles relaciones bilaterales y los altos niveles de migración.

En referencia al interés de la equidad y justicia social, el Perú es miembro de la Organización Internacional del trabajo (OIT), de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), de la Organización de los Estados Americanos (OEA), de la Organización

de la Naciones Unidas (ONU) y de otros organismos que tienen intereses comunes con el Perú en promover la observancia y la defensa de las personas en un ambiente de justicia. Respecto a la competitividad del país, la eficiencia en el estado, la transparencia y descentralización, destacan los países con quienes el Perú tiene mayores intercambios comerciales, tanto en exportaciones como importaciones, de los cuales se destacan los intereses comunes con Estados Unidos, la Unión Europea, el grupo MERCOSUR y China. En la Tabla 11 se presentan los intereses nacionales del Perú y su intensidad con los países.

Tabla 11

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y estado de derecho			Ecuador Colombia Brasil Bolivia Chile	(Venezuela)
2. Equidad y justicia social			CIDH OIT OEA ONU	
3. Competitividad del País			EE.UU UE Mercosur China	
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado			EE.UU UE	

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis.

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

### 3.1.2. Potencial nacional

Según D’ Alessio (2015) el potencial nacional está estrechamente relacionado con las debilidades y fortalezas de un país para poder alcanzar sus intereses nacionales, los elementos que componen el potencial de un país son: La estructura poblacional o el factor demográfico,

el tamaño y forma del territorio o el factor geográfico, el factor económico, la experiencia previa o el factor histórico, la forma de gobierno o el factor administrativo, y el factor militar.

**Factor demográfico:** Según el informe del estado de la población mundial 2017, elaborado por las Naciones Unidas, se estima en un total de 7,400 millones de personas, de los cuales 1,041 millones se encuentra en América, y según el INEI (2015a), la población del Perú asciende aproximadamente a 31 millones de personas, de las cuales el 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres. De acuerdo con este estudio, se estima que la población peruana se encontrará cerca a los 33 millones de habitantes para el año 2021. En base a estos datos el Perú ocuparía el puesto 42 en tamaño de población a nivel mundial y el puesto 8 en América. En general, la tasa de crecimiento de la población peruana ha venido disminuyendo con el paso del tiempo con valores referenciales de 1.6%, 1.1% y 1.0% para los años 2000, 2010 y 2015 respectivamente, ubicándonos en el cuarto lugar de Sudamérica.

**Factor geográfico:** Según la Central Intelligence Agency (ACI), la superficie de la tierra se divide aproximadamente en 71% tierra y 29% agua, y el Perú se encuentra ubicado en el centro de América del Sur frente al océano pacífico con una extensión territorial del 1,285,215 kilómetros cuadrados, ubicándose en el sexto lugar luego de Canadá, Estados Unidos, Brasil, Argentina y México. Según el INEI (2017a), el Perú posee alrededor de 84 zonas de vida. En referencia a la clasificación de las áreas terrestres según sus características bioclimáticas, es una de las 117 que existen mundialmente. De igual forma, está dotado de una enorme variedad de paisajes, por ende, también posee una gran diversidad de recursos naturales. El Perú presenta tres regiones naturales: costa, sierra, selva y cuenta con 200 millas del océano pacífico, posee diversos tipos de minerales, fuentes de petróleo, fuentes de gas, ríos, lagos, lagunas y otras fuentes de recursos naturales (INEI, 2017a).

Dicha biodiversidad, riqueza natural, fuentes potentes de recursos, riqueza gastronómica, permiten atraer a los inversionistas y turistas de todo el mundo, generando una mayor demanda de productos, cuya puerta de entrada es Lima, permitiendo generar oportunidades de desarrollo de sus distritos y principalmente de los cercanos al aeropuerto como es el caso del distrito de Independencia.

**Factor económico:** Según el reporte de inflación de junio del 2017 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la economía mundial continúa creciendo a tasas moderadas, con algunas excepciones como Europa y Japón a tasas ligeramente mayores, la tasa de crecimiento del 2016 fue de 3.1% y se proyecta en 3,5% para el 2017, por encima de la tasa de crecimiento proyectado para el Perú con un 2.8%. Según informe técnico del INEI (2017b), la economía peruana en el primer trimestre del 2017 creció un 2.1% respecto al mismo trimestre del año 2016 como se muestra en la Figura 8.



**Figura 8.** Evolución del PBI y demanda interna 2008-2016.

Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2017”, por INEI, 2017b. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf)

De otro lado, las diversas acciones y lineamientos políticos presentan una oportunidad de crecimiento de la economía, entre las que se puede mencionar el plan de reconstrucción nacional con cambios, producto de las afectaciones por el niño costero; el fomento para la

mediana y pequeña empresa, con reducciones de los impuestos; la promoción de la ley de mancomunidad que permite realizar sinergias entre municipios; las inversiones externas e internas, así como los esfuerzos por generar un país seguro.

***El factor histórico, psicológico y sociológico:*** En este aspecto el Perú tiene un gran legado histórico trascendental hasta nuestros días, con diversas culturas prehispánicas como Paracas, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica y la cultura Inca, y con diferentes muestras arquitectónicas de gran relevancia, como Machu Picchu resaltada como una de las siete maravillas del mundo moderno, Chanchan la ciudad de barro más grande del mundo, las líneas de Nazca, Choquequirao, entre otras maravillas que siguen deslumbrando al mundo. Esta riqueza histórica se complementa con la época de la Conquista, del Virreinato, y la época de la Independencia y de la República, de la que resaltan en la actualidad la Catedral de Lima, Catedral del Cusco, Fachadas estilo barroco del Palacio de Torre Tagle, entre otras muestras con diversas influencias mundiales.

La cultura peruana es el resultado de una gran influencia mundial que combinada con las tradiciones locales brinda diversidad en la música, gastronomía, tradiciones, danzas, arte y otras expresiones culturales, por lo que el factor histórico y cultural representa una oportunidad a ser aprovechada.

***El factor organizacional:*** El Perú es una república de representación democrática, estructurado según el principio de separación de tres poderes autónomos e independientes: el Poder Ejecutivo, cuyo máximo representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo o Congreso Nacional (unicameral); y el Poder Judicial. El presidente de la República y los 130 miembros que tiene el Congreso, que son elegidos cada 5 años por votación universal, secreta y directa. Actualmente, el presidente constitucional de la

República y del gobierno del Perú es Pedro Pablo Kuczynski, elegido para el período 2016-2021.

***El factor militar:*** De acuerdo con el ranking de *Global Firepower (2017)*, Índice Global de potencial militar, el Perú se ubica en el puesto 39 de 133, a nivel mundial; y en relación a la región latinoamericana el Perú supera a Colombia, Venezuela, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Chile y se encuentra por debajo de Brasil y Argentina, superando la posición con respecto a los años anteriores. El objetivo del sistema de defensa nacional es formular y difundir la doctrina de seguridad y de defensa nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales corresponden a las influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y la conservación de los enemigos. Estos cuatro permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno.

***Influencias de terceras partes:*** Según el INEI (2016a) los países con mayor influencia comercial en exportaciones son China y Estados Unidos de América (EE.UU.), seguido de Corea del Sur, Japón y Brasil y respecto a las importaciones son China, EEUU, Brasil, México y Ecuador. Según el Sistema de Información de Comercio Extranjero [SICE] (2017) el Perú tiene acuerdos multilaterales, uniones aduaneras, acuerdos de libre comercio y acuerdos comerciales preferenciales, de acuerdo con el detalle que se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12

*Acuerdos y Tratados Suscritos por el Perú*

Acuerdo	Países	Suscripción
Multilaterales	Miembros de la OMC	01 enero 1995
Uniones aduaneras	Comunidad andina	26 mayo 1969
Acuerdos de libre comercio	Honduras	29 mayo 2015
	Alianza del Pacífico	10 febrero 2014
	Unión Europea	26 junio 2012
	Japón	31 mayo 2011
	Costa Rica	26 mayo 2011
	Panamá	25 mayo 2011
	México (ACE 67)	06 abril 2011
	Corea del Sur	14 noviembre 2010
	China	28 abril 2009
	AELC (Asociación Europea de Libre Comercio)	14 julio 2008
	Singapur	29 mayo 2008
	Canadá	29 mayo 2008
	Chile	22 agosto 2006
	Estados Unidos	12 abril 2006
	MERCOSUR (ACE 58)	30 noviembre 2005
Tailandia	31 diciembre 2011	
TPP Acuerdo de Asociación Transpacífico	04 febrero 2016	
Guatemala	06 diciembre 2011	
Acuerdos comerciales preferentes	Venezuela	07 enero 2012

*Nota.* Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú”, por SICE, 2017. Recuperado de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERagreements_s.asp)

**Lazos pasados y presentes:** Los lazos entre países se forjan a lo largo de la historia y principalmente en base a las relaciones comerciales, conflictos y al intercambio cultural. En el Perú los hechos importantes que marcaron la historia fueron la independencia y soberanía del Perú, las guerras con países vecinos y los conflictos internos contra la subversión. Las guerras con países vecinos se dieron principalmente debido a aspectos limítrofes, de los que, el último fue definido por el Fallo de la Corte de la Haya sobre la delimitación marítima entre Perú y Chile.

En la actualidad los lazos que tiene el Perú con los países vecinos y con otros países de América y otros continentes son de índole comercial y cultural, intercambiando productos



y servicios de manera permanente, soportados en acuerdos y tratados de libre comercio previamente establecidos.

***Contrabalance de intereses:*** Los diversos tratados limítrofes entre el Perú y los países vecinos, y el fallo de la corte internacional de la Haya, brindan claridad sobre el ejercicio de la soberanía territorial y marítima, permitiendo su desarrollo en un entorno de paz y buenas relaciones internacionales, atendiendo además otros aspectos fundamentales para el desarrollo del país. El Perú limita con Chile, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador, y en sus fronteras existen recursos naturales considerados como parte de su riqueza, que brindan una ventaja comparativa importante frente a otros países, ya que se consideran fuentes potenciales de explotación y transformación en beneficio del país.

***Conservación de los enemigos:*** Según D'Alessio (2015), es prudente administrar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No es recomendable ganar ni perder enemigos. Históricamente el Perú ha tenido diversos conflictos por defender sus fronteras y otras pretensiones económicas, conflictos que desataron guerras con pérdidas humanas y económicas, en la actualidad las disputas son de otra índole; están referidas a generar crecimiento económico sostenible, mejorar la atractividad de las inversiones extranjeras, mantener niveles de estabilidad, seguridad y gobernabilidad, con respeto a los acuerdos, tratados y contratos que se suscriben.

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

La revisión del análisis tridimensional de las naciones permite describir e identificar los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales, de los cuáles se desprenden los diferentes aspectos importantes e influyentes para el distrito de Independencia, como es el alineamiento con los intereses nacionales, considerando los cuatro ejes estratégicos: democracia y estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad

del país y estado eficiente,, transparente y descentralizado, que constituyen la base de la visión y misión propuestas en el Capítulo II para el distrito de Independencia.

Con relación al potencial nacional, la exposición a nivel mundial del país por los acuerdos y tratados de libre comercio tiene relación directa con la producción nacional, influyendo positivamente en la actividad económica y contribuyendo a su desarrollo, ya que pone en marcha la actividad productiva y comercial de pequeñas y medianas empresas locales, como aquellas ubicadas en zonas industriales, generando variedad de productos a menores precios por la producción a escala, así como la inversión en supermercados y grandes tiendas comerciales, como se observa en el distrito de Independencia, que concentra una gran cantidad de comercio en la zona.

Con relación a los principios cardinales, existen diversas influencias en el distrito de Independencia, principalmente en el aspecto económico debido a las grandes inversiones que se vienen realizando en la zona industrial, tanto en aspectos comerciales como educativos, lo cual dinamiza la economía local, genera empleos, promueve el desarrollo de capacidades técnicas especializadas y finalmente genera una población con distintas expectativas, mayor capacidad adquisitiva y una mejor calidad de vida. Otro aspecto relevante lo constituye el factor militar que garantiza la seguridad del país en la región, a ello se aúna los tratados de derechos humanos, de relaciones multilaterales y de libre comercio.

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

La competitividad de una nación no se hereda, se crea, aprovechando los cuatro atributos que toda nación posee: (a) Condiciones de los factores; (b) Condiciones de la demanda; (c) Sectores afines y auxiliares; y (d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos componentes crean en una nación un lugar en donde las empresas se forman y aprenden a competir entre sí. Cada atributo del diamante de la competitividad de Porter,

contribuye con el éxito competitivo externo. Por lo que es importante identificar estos factores, para definir si son fortalezas o debilidades de una nación.

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Más del 50% del territorio peruano (75 millones de hectáreas) se encuentra apto para realizar actividades agrícolas, teniendo la oportunidad de crear fuentes de ingresos económicos a través de la agricultura, y cubrir la demanda del mercado interno del país, considerando que la tercera parte de la población del Perú se encuentra en Lima Metropolitana.

En cuanto a los recursos humanos, el INEI (2017c) estimó que la población del Perú para el año 2017 será de 31'826,018 habitantes, de ello 15'939,059 serán hombres, y 15'886,959 mujeres, con una tasa de crecimiento de 1.07%. En el II trimestre del 2017, el número de personas en edad para realizar una actividad económica (PET) ascendió a 7'578,400, en Lima Metropolitana. La PET está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 68% de dicha población, y por la Población Económicamente No Activa (No PEA) que alcanza el 32% (INEI, 2017c).

La inflación de los últimos doce meses fue de 2.73%, registrándose en junio del 2017, una baja de -0.16%, retornando al rango meta del Banco Central de Reserva (BCR) de 1% a 3%. Al 30 de junio del 2017, las Reservas Internacionales Netas (RIN) del Perú, alcanzaron los 62,601 millones de dólares americanos. Constituyéndose principalmente por activos internacionales líquidos, siendo equivalente al 31% del PBI y a 21 meses de importación (BCR, 2017a).

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

El INEI (2017d) señaló que las exportaciones totales del Perú durante los últimos doce meses (marzo 2016 a febrero 2017) se incrementaron a una tasa de 17.9%, como

consecuencia del alza en los productos tradicionales (23.6%), y no tradicionales (2.9%). En los productos tradicionales los sectores que aportaron en sus resultados de manera favorable fueron, el minero (24.1%), agrícola (18.7%), pesquero (4.0%), petróleo y gas natural (26.3%). Y en los no tradicionales están el sector agropecuario (9.1%), y siderometalúrgico (7.8%). (Evolución de las exportaciones e importaciones, 2017).

La demanda interna se redujo en -4.0% en los tres primeros meses del año, el clima y los eventos negativos de la naturaleza fueron los causantes de este retroceso en la economía peruana, perjudicando con mayor incidencia a la zona norte y central del país, interrumpiendo las principales carreteras, desabasteciendo de productos de pan llevar a Lima y otras ciudades del Perú, registrando una disminución en la tasa de la Demanda Interna en -0.3%.

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

Según el INEI (2017e), el último trimestre del 2016 se registraron 2'124,280 empresas inscritas en el directorio nacional de empresas, incrementándose en 4.0% más que el año anterior en el mismo periodo (ver Figura 9). Así mismo, se observa que cada sector productivo se conforma por numerosas organizaciones (Tabla 13), mostrando que existe una concentración de empresas que producen un mismo producto; existiendo lo que se denomina competencia perfecta, en la que la industria ha adoptado una estrategia por costos. Siendo una fortaleza para el mercado interno, ya que al contar con una oferta significativa de productos y generarse competencia entre las empresas, los precios finales que llegan al consumidor son relativamente menores.



Figura 9. Stock de empresas por trimestre 2014-2016 (Expresado en miles de S/.). Tomado de “Demografía Empresarial en el Perú”, por INEI, 2017e ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial\\_ivtrim2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf)).

Tabla 13

Perú: Altas de las Empresas, Según Actividad Económica, 2015 – 2016.

Actividad económica	2015 IV Trim.	2016 IV Trim	Estructura % IV Trim. 2016	Var. % IV Trim. 2016/15
Agricultura ganadería, sicultura y pesca	1414	1173	1.8	-17
Explotación de minas y canteras	539	374	0.6	-30.6
Industrias manufactureras	5049	4547	7	-9.9
Electricidad, gas, y agua.	196	149	0.2	-24
Construcción	2977	2920	4.5	-1.9
Ventas y reparación de vehículos	1400	1695	2.6	21.1
Comercio al por mayor	8752	8511	13.1	-2.8
Comercio al por menor	16890	18684	28.8	10.6
Transportes y almacenamientos	4198	3911	6	-6.8
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	5304	6429	9.9	21.2
Información y comunicaciones	843	941	1.5	11.6
Servicios prestados a empresas	5987	6561	10.1	9.6
Otros servicios 1/	9032	8954	13.9	-0.9
<b>Total</b>	<b>62581</b>	<b>64849</b>	<b>100</b>	<b>3.6</b>

Nota. Adaptado de “Demografía empresarial en el Perú: Perú altas empresas en el IV trimestre de 2016, según actividad económica”, por INEI, 2017e ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial\\_ivtrim2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf)).

En el IV trimestre del año 2016, la actividad económica con mayor concentración de inscripciones de empresas es el comercio al por menor (28.8%), seguido por otros servicios (actividades inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, salones de belleza,

actividades artísticas, de entrenamiento y otras actividades de servicios personales) con 13.9%, y comercio al por mayor en una tasa del 13.1%. Así mismo, en la provincia de Lima durante el año 2016, se crearon 26,850 empresas que representaron el 41.4% del total de empresas creadas en todo el Perú (64,849 empresas). Esto indica el grado de desarrollo empresarial de la ciudad de Lima (INEI, 2017e).

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

El Perú ha suscrito acuerdos de Tratado de Libre Comercio con diversos países del mundo, los que han abierto puertas a nuevos mercados internacionales. En ese contexto, el Perú ha realizado inversiones para modernizar su infraestructura vial, ferroviaria, portuaria, y aeroportuaria, y de esta manera elevar su competitividad; creando un ambiente adecuado para los inversionistas del mundo, como es el caso de la región económica Asia-Pacífico. El estado peruano, busca con ello, intensificar la conexión entre los mercados, agilizando el movimiento de los bienes y productos, ubicándose como un puente de conexión económica de América del Sur con el resto del mundo.

Como infraestructura de mayor relevancia se tiene, a los Ejes transversales de integración bioceánica, Iniciativa para la Integración Regional de Sur América (IIRSA), que conecta al Brasil (costa atlántica sudamericana) con países del Asia-Pacífico; mediante carreteras transversales que conectan vías fluviales, carreteras, y estos a su vez conectándose con los puertos que se encuentra en la costa peruana; de esta manera el Perú estaría ubicado en una zona estratégica y se convertiría en el Hub Regional del Pacífico Sudamericano (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], 2017).

En el año 2015, el Ministerio de Economía y Finanzas aprobó el proyecto vial Anillo Vial Periférico, con una inversión estimada en 2,000 millones de dólares, y que podría adjudicarse en el año 2018. Este proyecto consiste en construir una vía de 33 kilómetros,

dividida en tres tramos que interconectarán 11 distritos de Lima y Callao, incluido el distrito de Independencia, y que gracias a ello tendrá acceso en ambos sentidos con San Juan de Lurigancho distrito con mayor población de Lima (“Déficit habitacional en Lima Metropolitana es de 612,464 viviendas al 2016,” 2017).

Por otro lado, en la Infraestructura Aeroportuaria, hasta el año 2015, se tiene 126 aeropuertos, distribuidos en todo el país; y están diferenciados en aeropuertos de uso Público y de uso Privado. Los aeropuertos de uso público suman 71 centros, de los cuales el más importante es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez que se encuentra en la ciudad de Lima, el resto de los aeropuertos son locales y requieren de una mejora en su infraestructura. Por otro lado, son 55 aeropuertos de uso privado, que en su mayoría son de uso de las empresas mineras, petroleras, que se encuentran en zonas alejadas del territorio.

### **3.2.5. Influencia del análisis en el Distrito de Independencia**

La tasa del 93.4% de la PEA ocupada en la ciudad de Lima, incentiva el consumo y como consecuencia estimula a la industria local, comercio, restaurantes, etc. Respecto a la inflación del periodo enero-julio 2017, ésta alcanzó el 1.22%, por debajo de similar periodo en los tres años precedentes (“Inflación en Lima Metropolitana fue de 0.20% en julio, su primer alza en tres meses,” 2017), no obstante, la economía se encuentra en un proceso de desaceleración, que debería mejorar hacia el año 2018. En ese contexto, las actividades económicas del distrito de Independencia se han visto afectadas, como consecuencia del incremento en la demografía empresarial, que ha permitido generar competencia en el comercio, abaratando los precios de oferta de los productos y generando trabajo para los ciudadanos de los distritos limeños.

La Red Vial Nacional converge en la ciudad de Lima, por ser capital y por tener el puerto, y el aeropuerto principal del Perú. Todos los viajeros de manera obligatoria tienen que

pasar por Lima, para trasladarse a otras ciudades del Perú. Al respecto, el proyecto de integración vial de 11 distritos de Lima contribuirá a solucionar el problema de la congestión vehicular, facilitando el traslado de la población.

Como parte del análisis competitivo del país, se puede señalar que existen oportunidades para mejorar su condición competitiva, determinadas por el crecimiento económico local por las inversiones para la reconstrucción nacional, el aprovechamiento de la nueva ley del Sistema Nacional de Inversiones (INVIERTE.PE), en reemplazo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), estrategias e inversiones para mejorar la seguridad ciudadana, como el Programa Barrio Seguro, implementación de nuevas tecnologías de monitoreo, aprovechamiento de la ley de mancomunidad municipal, apoyo, promoción y fomento de las medianas y pequeñas empresas (MyPE's), entre otros.

Para la definición de propuestas y planes, se considerará que la coyuntura política polarizada viene afectando la economía en una desaceleración y baja proyección de crecimiento para el cierre del 2017, con un gobierno con bajos niveles de aceptación. Otro factor a tener en cuenta lo constituye la corrupción en los distintos niveles de gobierno, que generan altos niveles de desconfianza e inestabilidad económica en el país, postergando las inversiones previstas para el presente año. Sumado a ello se mantienen como problemas latentes los altos niveles de informalidad, inseguridad ciudadana y procesos engorrosos en las entidades del estado.

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

El distrito de Independencia es analizado dentro del contexto de la influencia de los cinco factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos. En este sentido, el análisis se orienta a conocer y comprender el efecto de dichos factores a nivel mundial, cómo afectan al país y a la región, de manera que puedan identificarse las



oportunidades, amenazas y los factores claves externos que afectan al distrito de Independencia (D' Alessio, 2015).

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

La situación política actual a nivel país se ha visto afectada por los sucesos de corrupción vinculados a la gestión de los ex mandatarios de la nación. Si bien esta situación se ve amenguada por la relativa estabilidad económica que atraviesa el país y por un crecimiento positivo proyectado, constituye un factor que influye negativamente en la política actual y en la forma cómo se ve el país desde el exterior. Dicha situación también se refleja en los gobiernos municipales que, de acuerdo al Informe de la Procuraduría Anticorrupción, de los 1,841 alcaldes que cumplen funciones a nivel nacional, 1,699 (92%) están siendo investigados por peculado de uso, malversación de fondos, negociación incompatible y colusión (*“Más del 90% de Alcaldes en el Perú son investigados por corrupción,”* 2014). Como referencia regional a lo anterior, se tiene que la corrupción de las autoridades de gobierno es una gran debilidad a nivel latinoamericano, tal y como lo refirió León (2017).

La Constitución Política del Perú de 1993 otorgó a los gobiernos locales autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las funciones del aparato estatal se encuentran definidas, no sólo en la Constitución, sino también en diversas normas legales como la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972, 2003), y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867, 2002).

En este sentido un factor a tener en cuenta es la reelección de las autoridades locales que desde el presente período (2015-2018) ya no es permitida. Anteriormente, los gobernadores regionales y los alcaldes del país podían ser reelegidos sin ningún límite. El periodo de gobierno es de 4 años, pero ahora sin opción a reelección. Esto no prohíbe que dichas autoridades postulen a elecciones en otras entidades. Tras la clausura de la legislatura

2016-2017, no se evaluó la posibilidad de dar marcha atrás a esta prohibición (Lara, 2017). La reducción del periodo de gobierno a un solo periodo podría constituir una amenaza para cualquier plan de largo plazo que se quiera establecer, y porque la nueva autoridad puede cambiar drásticamente cualquier enfoque considerado en la gestión precedente, pero debe considerarse que fue creada para combatir los altos índices de corrupción.

El poder ejecutivo está liderado por el actual Presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski (Peruanos Por el Kambio), desde julio de 2016 para un periodo de cinco años, quien ganó las elecciones a la candidata Keiko Fujimori (Fuerza Popular), por un muy estrecho margen de poco más de 40 mil votos (tan solo 0.24 puntos porcentuales de diferencia de votos válidos), de acuerdo a lo registrado por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE, 2016).

La polarización del poder de los altos estamentos de gobierno (Poder Ejecutivo y la mayoría parlamentaria del Poder Legislativo, ambos de diferentes agrupaciones políticas), ha generado dentro del primer año de gobierno, enfrentamientos que contribuyen a la *inestabilidad política*, lo cual se vio reflejado en los altos niveles de desaprobación, mayores a los de aprobación, en dichos poderes del estado. De acuerdo a lo señalado por Ipsos Perú (“Aprobación de PPK baja a 39% en junio, según Ipsos Perú”, 2017), en junio el nivel de desaprobación de la gestión del mandatario fue de 51%, y de las gestiones de la lideresa y de la presidencia del Congreso fueron de 54% y 45%, respectivamente; mientras que los niveles de aprobación de las gestiones fueron de 39%, 40% y 28% respectivamente en dicho mes.

Lima Metropolitana está gobernada por la organización política Solidaridad Nacional desde el 2015. En lo que respecta al distrito de Independencia, desde el mismo año fue elegida la actual gestión por la misma organización política que la capital de la República, pero pronto renunció a esta agrupación por conflictos internos. Según el artículo de Pereyra

(2016), el alcalde metropolitano cuya presencia electoral era de cerca del 43% de votos, en octubre del 2014, perdió la tercera parte de sus alcaldes elegidos.

A esto se suma el nivel de descrédito que tienen ante la opinión pública. La percepción ciudadana indica que cerca del 53% tiene poca o ninguna confianza en los partidos políticos, y más del 38% no tiene confianza alguna en ellos, como se puede apreciar en la Figura 10 (Corporación Latinobarómetro, 2015).

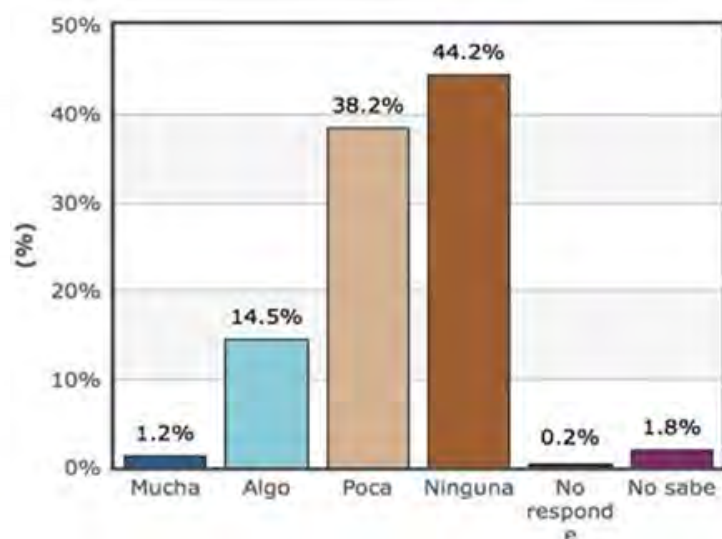
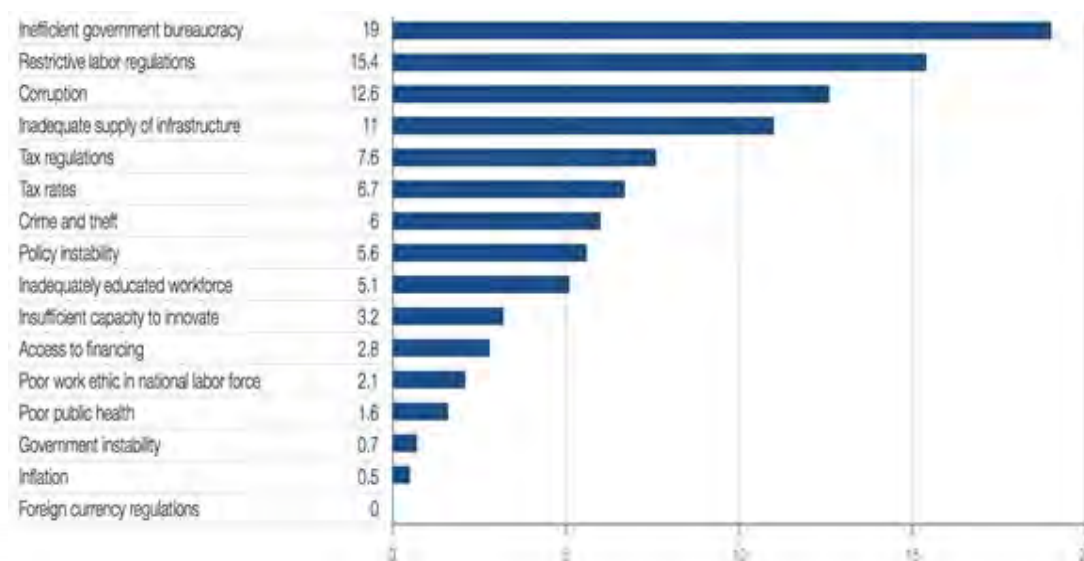


Figura 10. Grado de Confianza de la Población en sus Partidos Políticos en el Perú. Tomado de “Latinobarómetro 2015”, por Corporación Latinobarómetro, 2015 (<http://www.latinobarometro.org/latOnline.jsp>)

A esta situación política nacional y local, y los bajos niveles de aprobación de los gobiernos de turno se suma una percepción negativa burocrática, la cual constituye una amenaza al ser considerado uno de los factores principales de desmotivación para hacer negocios en el Perú. Según el World Economic Forum [WEF] (2016), en el Reporte de Competitividad Global 2016-2017, la *ineficiencia del aparato gubernamental* es el primer problema que tiene el Perú para hacer negocios como se muestra en la Figura 11.



*Figura 11.* Principales factores problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2016-2017”, por WEF, 2016 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=PER>)

En cuanto a la política fiscal, el Perú ha manejado a través de los primeros gobiernos de este milenio una política responsable, impulsada en la primera década por el aumento de los precios de los commodities (Euromonitor International, 2009), para luego verse afectado, en la presente década, debido principalmente a la recesión económica mundial del 2008 y a la caída de los mismos commodities que antes fueron su fortaleza.

De acuerdo con lo señalado por el MEF (2017a), las cuentas fiscales son buenas si se comparan con los países de la región, pero también indicó que “aún hay espacio para maximizar el impacto combinado de los instrumentos fiscales (ingresos, gastos corrientes y gasto de capital) ...” (MEF, 2017a) como se muestra en la Figura 12. La propuesta del gobierno de una política fiscal cíclica, constituye una oportunidad para todos los actores de la economía puesto que los esfuerzos por generar mayores ingresos fiscales estarán destinados a financiar mayores gastos corrientes y de capital, base de la inversión tanto pública como privada.



Figura 12. Círculo virtuoso de la política fiscal.

Tomado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas: 30 de Abril de 2017”, por MEF, 2017a ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf))

Existe un nuevo marco legal gubernamental que está reorientando la inversión pública con la creación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE), vigente desde el 15 de febrero de 2017, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1252 del 01 de diciembre de 2016, en el marco del cual deben realizarse las inversiones de los ministerios, gobiernos regionales y gobiernos locales en su labor de transformar sus ámbitos de intervención. Al respecto, el MEF busca ser un socio estratégico a través de la selección e implementación de proyectos de inversión pública de alto impacto, orientada a mejorar la calidad de vida, generar igualdad de oportunidades e impulsar el crecimiento del país (MEF, 2017b).

Uno de los principales cambios (“MEF: en qué se diferencia invierte.pe del snip,” 2017) reside en que la responsabilidad de la ejecución del proyecto se encuentra a cargo del organismo que la solicitó (antes a cargo del MEF, generando demora en la oportuna atención de los proyectos del país); los proyectos a aprobarse deberán alinearse a los planes

multianuales de 3 años que serán actualizados anualmente (a diferencia de planes puramente anuales), con lo que se medirán las inversiones de los proyectos que generen mayor impacto a largo plazo; dando lugar a que los proyectos aprobados guarden relación con el objetivo de reducir las brechas de acceso a los beneficios de las inversiones. Todo ello con el fin de ordenar la distribución del gasto en inversiones por parte del sector público y fomentar la participación de otras formas de inversión como Obras por Impuestos y las Asociaciones Público-Privadas. La dación de esta ley constituye una oportunidad para incrementar las inversiones a nivel nacional.

Una Ley relevante para el análisis del entorno legal, la constituye la Ley de la Mancomunidad Municipal, Ley N° 29029, cuyo objetivo es definir el marco jurídico que facilita el desarrollo y promoción de relaciones de asociatividad municipal, enmarcada en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, la cual establece, en su Artículo VI, del Título preliminar, que:

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Una mancomunidad municipal resulta de la alianza de dos o más municipalidades, que pueden ser limítrofes o no, para brindar servicios o ejecutar obras, de manera conjunta, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana y la mejora de la calidad de los servicios al ciudadano. Cada mancomunidad tiene personería jurídica propia y aprueba su estatuto, que constituye la herramienta en la que se define el alcance de cada municipio.

Un aspecto importante que resaltar respecto a los beneficios para los municipios que participan en una mancomunidad municipal, lo constituye la priorización en la evaluación de los proyectos de inversión pública con alcance intermunicipal, que presentan las mancomunidades. En los artículos VIII y IX de la Ley de Mancomunidades, se establecen los principales incentivos para las mancomunidades, que incluyen su priorización para acceder a capacitación y asistencia técnica en gestión pública, uso de recursos de canon y sobrecanon para financiar proyectos de inversión pública, incorporación de proyectos de las mancomunidades en el presupuesto participativo del gobierno regional correspondiente, prioridad y tasa preferencial en el financiamiento de maquinarias y equipos para los proyectos mancomunados, financiamiento con recursos del canon, para capacitación y asistencia técnica, en aspectos técnicos para la formulación y ejecución de proyectos técnicos y productivos y priorización de sus solicitudes, por parte de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), para su canalización, preparación y ejecución de Cooperación Técnica Internacional. Por ello, formar parte de una mancomunidad representa una oportunidad para todos sus miembros.

De otro lado, respecto a la seguridad ciudadana, en la Figura 13 se muestra al porcentaje de la población en Latino América y el Caribe que consideran a la inseguridad como el principal problema que tiene su país. El Perú es el sexto país de la región (46.7%), por encima de países como México que tiene larga data con esta situación y, Venezuela que está en crisis en todos los aspectos. Según WEF (2016), el *crimen y robo* ocupan el quinto lugar como factor más problemático para hacer negocios en el país. Pero para el ciudadano, el 35.9% de la población, la *delincuencia/seguridad pública* es el principal problema del país (Corporación Latinobarómetro, 2015).

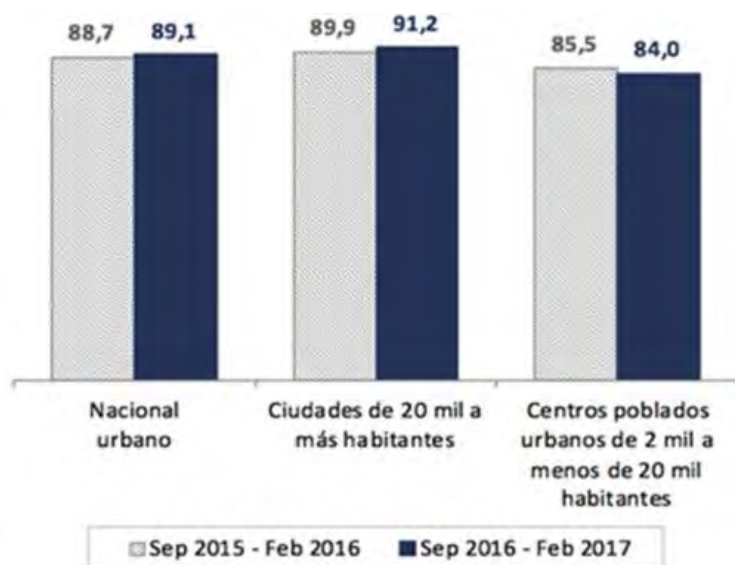


Figura 13. La Inseguridad es el problema más importante en su país 2014. Tomado de USAID, 2015.

La inseguridad ciudadana por la que atraviesa el Perú se ve reflejada más claramente en la percepción de inseguridad de la población. Según el INEI (2017f), en las encuestas efectuadas de setiembre del 2016 a febrero del 2017, el 89.1% de la población urbana percibe que en los próximos 12 meses será víctima de algún delito. La situación es prácticamente la misma para otros sectores de la población considerados en dicho reporte (Figura 14), lo cual constituye una amenaza para a nivel nacional.

En el artículo de Alayo (2017), según una encuesta efectuada por el INEI y el Ministerio de la Producción [PRODUCE], Encuesta Nacional de Empresas 2016, el 21.3% de las empresas encuestadas señalaron haber sido víctimas de algún acto delictivo, menor al 28.9% registrado en el 2015. En la mayoría de los sectores productivos, la delincuencia ha disminuido respecto al 2015 pero existen sectores en los que ha aumentado, como es el caso





*Figura 14.* Percepción de inseguridad en los próximos 12 meses. Tomado de “Estadísticas de seguridad ciudadana: setiembre 2016 – febrero 2017”, por INEI, 2017f.

de las actividades financieras (que pasó del 14.8% el 2015 al 24.6% el 2016, un incremento de casi 10 puntos porcentuales en un sector muy crítico para cualquier economía emergente), y en menor grado la pesca (del 24.9% al 25.6%), lo que incide en la necesidad de contar con un mejor trabajo en seguridad e inteligencia, según Montoya (Alayo, 2017).

El actual gobierno inició la implementación de la denominada Estrategia Multisectorial Barrio Seguro, con la cual busca reducir todos los índices de criminalidad en el territorio nacional, en los focos críticos de la delincuencia, mediante tres ejes: prevención policial, prevención social y prevención comunitaria. Para ello requiere de la participación de los diversos organismos estatales a fin de crear un movimiento nacional por la seguridad ciudadana y la participación de las juntas vecinales (MININTER, 2017b). Ello representa una oportunidad para todos los distritos, a fin de mejorar sus niveles de seguridad de manera organizada.

Otro aspecto político importante para el distrito de Independencia es el referido a la delimitación territorial, si bien no se trata de manera estricta de una expropiación, el distrito

de Independencia tiene una disputa territorial con San Martín de Porres (SMP), en lo que se denomina la Zona Industrial. Según el artículo “Independencia y SMP insisten en disputa comercial” (2015), ésta es una disputa en la que se ven afectados unos 25 mil vecinos y representa además cerca del 70% de los ingresos de la MDI. Por ello, ese territorio es vital para el progreso del distrito. Las autoridades de SMP señalan que el *límite natural* del distrito de Independencia siempre fue la Antigua Panamericana Norte.

El problema territorial surgió cuando se promulgó la Ley N° 16012 (1966) y la Ley N° 25017 (1989), normas que generaron confusión respecto a los límites distritales del distrito de Independencia y de Los Olivos. La creación del distrito de Independencia define claramente como límite oeste a la Carretera Panamericana Norte. En 1961, con la creación del distrito de Comas, se mencionó a la Carretera Panamericana Antigua como límite distrital. En 1964 ya se tenía conocimiento de la existencia y denominación de ambas carreteras por lo que no habría confusión alguna. Sin embargo, existen movimientos de la población de esa zona comercial que exigen pertenecer a San Martín de Porres (“Vecinos rechazan proyecto de ley que reasigna zona de SMP a Independencia,” 2015). Esta problemática, revela una amenaza latente en un tema muy delicado y estratégico como lo es la delimitación territorial para cualquiera de los dos distritos en conflicto.

Según la Consultora HGP Group, en Lima Metropolitana existe un déficit de viviendas que alcanza las 612,464 unidades habitacionales. Dicha carencia se clasifica en déficit cualitativo y cuantitativo. Al respecto, el 41.1% (251,942 viviendas) del total de viviendas faltantes corresponden al déficit cuantitativo, y el 59% al cualitativo, esto se puede apreciar en la calidad de su material de construcción, accesos a servicios básicos como el agua potable, desagüe, y energía eléctrica. Asimismo, la consultora detalló el déficit por distritos, indicando que San Juan de Lurigancho tiene el más alto déficit de vivienda de sus

habitantes alcanzando una cifra de 95,314 unidades (15.6%); seguido por el distrito de Ate con un 8.5% que corresponde a 51,816 unidades de vivienda; y el distrito de Santa María del Mar registra el valor más bajo del déficit habitacional, con una tasa de 0.01%. Del mismo modo, en el estudio se ha revelado que el distrito de Independencia se registra un déficit de 18,986 unidades de viviendas (3.1%); San Martín de Porres, tiene una falta de 44,097 viviendas (7.2%); y, el Cercado de Lima, tiene un déficit de 15,312 unidades de viviendas (2.5%) (“Déficit habitacional en Lima Metropolitana es de 612,464 viviendas al 2016,” 2017)

Por otro lado, el Fondo Mivivienda S.A., y los alcaldes de las municipalidades del Cono Norte, entre ellos la MDI han suscrito convenios de cooperación interinstitucional, que permitirían brindar dentro del ámbito territorial de las municipalidades, el acceso de una vivienda, de personas de bajos recursos económicos (“Fondo MIVIVIENDA S.A. suscribió con burgomaestres del Cono Norte convenio de cooperación interinstitucional,” p. 4, 2013), constituyendo una oportunidad para el distrito.

En el Ranking de Libertad Económica elaborado por la Fundación Heritage (2017), el Perú ocupa el puesto 43 de 180 países evaluados y el puesto 7 de los países de América Latina que más respetan la iniciativa particular. El reporte informó que:

Las reformas estructurales de los últimos años han sostenido la competitividad económica del Perú. Durante el año fiscal 2015-2016 el gobierno redujo la tasa del impuesto a la renta de 30% a 28%, como parte de una planeada disminución gradual en los próximos años. La economía peruana es relativamente abierta y da la bienvenida a la mayoría de la inversión extranjera, pero los retrasos regulatorios y la falta de previsibilidad en las regulaciones son los mayores problemas para los inversionistas extranjeros. La corrupción del gobierno es un problema serio ... Sin embargo, los índices de pobreza se están reduciendo ... Perú ha ingresado a

numerosos acuerdos comerciales con EE.UU. y otros países, y es miembro fundador de la Alianza del Pacífico.

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

La situación económica del país atraviesa por un descenso del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y del Producto Bruto Interno Per-Cápita (PBI Per-Cápita) en comparación con los años anteriores, aun cuando se han registrado mejoras respecto al año 2015, como se muestra en la Tabla 14 para ambos indicadores.

Tabla 14

#### *Variaciones Porcentuales Anuales del PBI y PBI Per-Cápita 2010-2016*

Ejercicio Fiscal	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variación PBI (%)	8.45	6.45	5.95	5.82	2.39	3.32	3.90
Variación PBI Per-Cápita (%)	7.24	5.25	4.76	4.64	1.26	2.20	2.78

*Nota.* Adaptado de BCR, INEI (2017).

En cuanto a las expectativas de crecimiento de las economías en el mundo, diversas instituciones han publicado trabajos sobre el tema. De acuerdo al informe *Perspectivas de la Economía Mundial: ¿Está Cobrando Impulso?* (FMI, 2017), el crecimiento mundial será de 3.5% en el 2017, de 3.6% en el 2018 y de 3.8% para el 2022. Eso señala un alza para las expectativas del 2017 respecto al informe de la edición anterior (2016). Ello se explica, según el informe, debido al mayor crecimiento de las economías en desarrollo y emergentes, que sería del orden del 5% (proyección para 2022). Las proyecciones de crecimiento para el 2017 y el 2018, respectivamente, arrojaron los siguientes resultados: las economías avanzadas crecerían 2% en cada año, por ejemplo, EE.UU. crecería 2.3% y 2.5% el 2017 y 2018, la zona del Euro: 1.6% y 1.7%; los mercados emergentes y en desarrollo: 4.5% y 4.8% (América Latina y el Caribe crecería 1.1% y 2%, Brasil 0.2% y 1.7%, México 1.7% y 2%); China crecería 6.4% y 6.4%; India 6.6 y 6.2% (FMI, 2017), todo lo que se muestra en la Figura 15.

El “Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas: 30 de abril del 2017” (MEF, 2017a), señaló que la economía tendría un crecimiento del orden del “3% y mantendrá su liderazgo en la región, a pesar de enfrentar dos choques adversos: el fenómeno del Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura (p. 3). En la Tabla 15, se muestra la proyección del crecimiento nacional hasta el 2021.

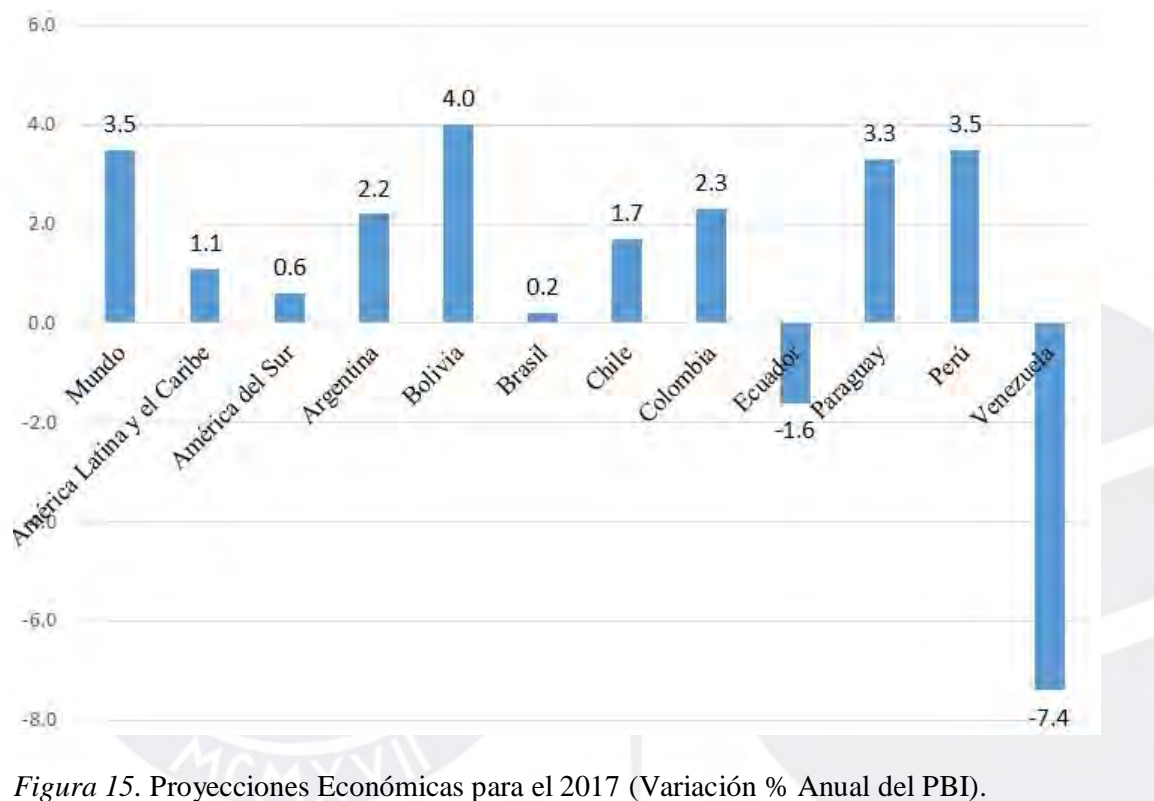


Figura 15. Proyecciones Económicas para el 2017 (Variación % Anual del PBI). Adaptado de “FMI reduce proyección de crecimiento del PBI”, 2017 (<http://peru21.pe/economia/fmi-reduce-proyeccion-crecimiento-pbi-2278384>)

Tabla 15

*Proyección de la Evolución del Crecimiento de la Economía (Perú)*

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Variación % Real PBI	3.3	3.0	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0

Nota. Tomado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas: 30 de abril del 2017”, por MEF, 2017a ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf))

La “Encuesta de expectativas macroeconómicas” del BCRP (2017a), brindó resultados menos optimistas acerca del crecimiento productivo, estimado en tres grupos de encuestados, los que se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16

*Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación (%), por año*

	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No Financieras
2017	2.80	2.65	3.00
2018	2.80	2.50	3.00
2019	2.75	2.70	3.00

*Nota.* Encuesta efectuada el 30 octubre 2017. Los valores porcentuales representan la mediana de la muestra. Adaptado de “Encuesta de expectativas macroeconómicas”, por BCRP, 2017a. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>)

En cuanto a proyecciones, el BCRP (2017b) indicó que la inflación se colocaría en el límite superior en el primer semestre de este año, para luego bajar al rango meta a fines de año, y al 2% para inicios del 2018 (Figura 16). También se puede observar que entre el 2011 y hasta el 2016, la inflación fue, por lo general, superior al rango meta. No obstante, en tanto la desaceleración de la economía no se revierta, constituye una amenaza para el desarrollo.



*Figura 16.* Proyección de la inflación (en variación porcentual del IPC).

Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”, por BCRP, 2017b, p. 103) (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Respecto a la evolución del presupuesto público en el periodo 2005-2017, para el presente ejercicio fiscal 2017 se ha registrado un incremento de 2.87% respecto del ejercicio anterior 2016, siendo el más bajo que se ha experimentado desde el 2010 (y el segundo más bajo desde el 2006). En lo que respecta a lo asignado a los gobiernos locales la situación es crítica, la variación del presupuesto ha sido negativo desde el 2014, con un 6% de reducción, y sólo el 2017 tendría un aumento de 1.89%. En millones de soles corrientes, los gobiernos locales pasaron de tener S/. 18,150 en el 2013 a S/. 15,139 en el 2017 (Soto, 2016). En la Tabla 17 se puede apreciar la evolución del presupuesto por niveles de gobierno con permanente crecimiento.

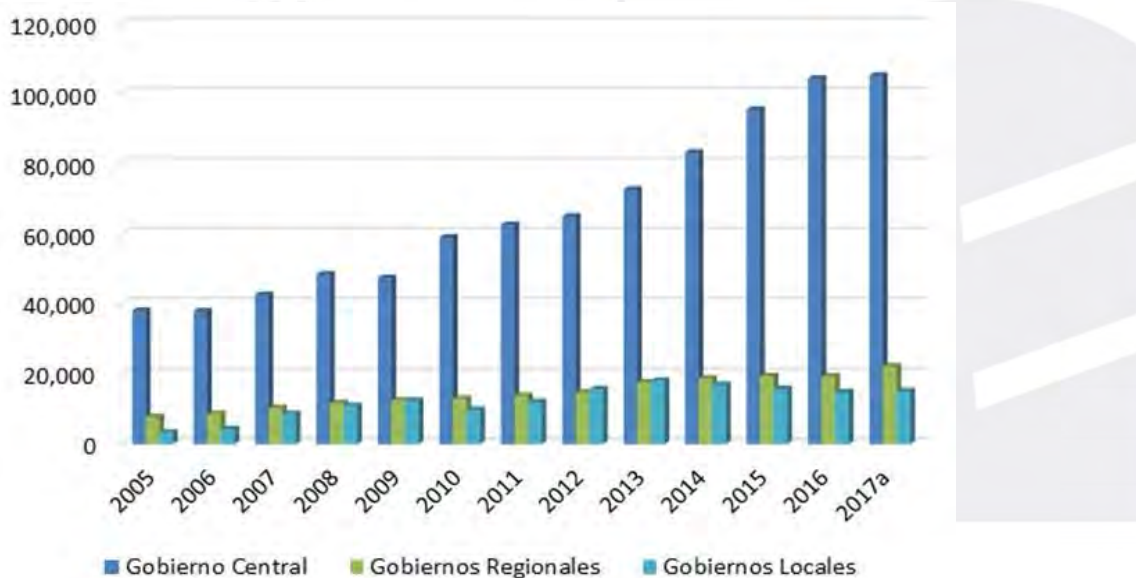


Figura 17. Evolución presupuesto público en los tres niveles de gobierno.

Montos expresados en millones de Soles corrientes (eje vertical).

<sup>a</sup> Solo los datos correspondientes a 2017 son tomados del Presupuesto General de la República (Ley N° 30518, 2016)

Adaptado de "El Presupuesto General de la República (PGR) 2016 y la distribución de los recursos financieros públicos: parte I," por Soto, C.A., 2016. *Actualidad Gubernamental*, 87(4), p. 1-6

([http://aempresarial.com/servicios/revista/87\\_47\\_KVWMQKDPYIKTFYRLBELXRTMVTNSBQMNBHJNYUROTAYNFWERXIC.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/87_47_KVWMQKDPYIKTFYRLBELXRTMVTNSBQMNBHJNYUROTAYNFWERXIC.pdf))

Tabla 17

*Evolución del Presupuesto por Niveles de Gobierno 2015-2017*

Año	Gobierno Central			Gobiernos Regionales			Gobiernos Locales			Presupuesto Total	
	Monto (MM S/)	%	Var. Anual (%)	Monto (MM S/)	%	Var. Anual (%)	Monto (MM S/)	%	Var. Anual (%)	Monto (MM S/)	Var. Anual (%)
2005	38,063	77.49		7,735	15.75		3,319	6.76		49,117	
2006	37,959	74.63	-0.27	8,609	16.93	11.30	4,294	8.44	29.35	50,862	3.55
2007	42,640	69.19	12.33	10,368	16.82	20.43	8,619	13.99	100.73	61,627	21.16
2008	48,459	68.20	13.65	11,709	16.48	12.93	10,882	15.32	26.26	71,050	15.29
2009	47,402	65.51	-2.18	12,516	17.30	6.89	12,438	17.19	14.30	72,355	1.84
2010	58,954	72.02	24.37	13,007	15.89	3.92	9,897	12.09	-20.43	81,857	13.13
2011	62,594	70.76	6.17	13,839	15.64	-6.40	12,028	13.60	21.53	88,461	8.07
2012	64,973	68.01	3.80	14,789	15.48	6.86	15,772	16.51	31.14	95,535	8.00
2013	72,635	66.99	11.79	17,634	16.26	19.23	18,150	16.74	15.08	108,419	13.49
2014	83,196	69.95	14.54	18,795	15.80	6.59	16,944	14.25	-6.65	118,934	9.70
2015	95,373	73.01	14.64	19,438	14.88	3.42	15,811	12.10	-6.68	130,621	9.83
2016	104,304	75.31	9.36	19,328	13.96	-0.56	14,859	10.73	-6.02	138,491	6.02
2017 <sup>a</sup>	105,113	73.78	0.78	22,219	15.60	14.96	15,139	10.63	1.89	142,472	2.87

*Nota.* Montos expresados en millones de Soles corrientes (eje vertical).

<sup>a</sup> Solo los datos correspondientes a 2017 son tomados del Presupuesto General de la República (Ley N° 30518, 2016).

Adaptado de "El Presupuesto General de la República (PGR) 2016 y la distribución de los recursos financieros públicos: parte I," por Soto, C.A., 2016. *Actualidad Gubernamental*, 87(4), p. 1-6 ([http://aempresarial.com/servicios/revista/87\\_47\\_KVWMQKDPYIKTFYRLBELXRTMTVNSBQMNBJNYUROTAYNFWERXIC.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/87_47_KVWMQKDPYIKTFYRLBELXRTMTVNSBQMNBJNYUROTAYNFWERXIC.pdf))



Respecto al riesgo-país, el Perú es el segundo país con menor índice en Latinoamérica, con 147 puntos EMBI (solo superado por Chile), y es considerablemente menor que el promedio de la región que es de 423 (Miranda, 2017), lo cual muestra una economía estable con perspectivas favorables (Cesce, 2017). En general, el acceso al crédito en el Perú presenta condiciones favorables teniendo en cuenta la última baja en la tasa referencial del BCRP (2017c), pero se requiere aún de políticas más inclusivas para las PyMEs generando también un impacto favorable para las grandes empresas.

De acuerdo a lo señalado por Maza (2017), la inversión extranjera directa está bajando a una tasa del 12% anual, y en el 2016 llegó a US\$ 6,863 millones. A nivel mundial la situación en el 2016 también fue de contracción. En América Latina y el Caribe la reducción fue de 19% (en el 2015 fue de 11%) y en el mundo la inversión se redujo en 13%.

Según el artículo “Déficit fiscal sube y llega al 2.7% del PBI y recaudación cae” (2017), los ingresos tributarios han disminuido debido al menor dinamismo de la demanda interna y el déficit aumentó al 2.7% anual del PBI (p. 20). El poder ejecutivo estudia la propuesta de aumentar el déficit fiscal para el 2017 a 3% del PBI y de 3.5% para el 2018 de manera que pueda fomentar más el gasto público para la reconstrucción (“Perú propone ampliar meta de déficit fiscal”, 2017).

Según el Vega (2017), la tasa de informalidad en la economía peruana se encuentra alrededor de 71%, lo cual constituye una amenaza para el desarrollo y la recaudación de impuestos. Sin embargo, se ha planteado como objetivo al 2021 reducirla al 40%. Las medidas de beneficio como recuperar de manera anticipada el IGV, o que las obligaciones tributarias de una UIT o menos, sean condonadas para la pequeñas y medianas empresas; tendrían poco impacto en la reducción de la informalidad, según el profesor Pablo Lavado de la Universidad Pacifico. Además, el profesor indica que el 88% del empleo informal se ubica

en las empresas de entre 1 a 10 trabajadores, y la causa de la informalidad es la baja productividad de los trabajadores, asociados a sus bajos niveles educativos. En el caso de las empresas de 11 a 50 trabajadores (PyME's), Lavado asegura que los factores son los altos costos laborales, e impositivos que les impide ganar y crecer.

Además, se ha registrado a las unidades productivas informales, según rama de actividad, de la siguiente manera: (a) agropecuaria y pesca, 35.8%, (b) comercio, 22.4%, (c) transporte y comunicaciones, 14.2%, (d) otros servicios, 9.2%, (e) restaurantes y alojamientos, 7.7%, (f) manufactura, 7.2%, (g) construcción, 3.2%, y (h) minería, 0.4%. En el distrito de Independencia, el 54.2% de la PEA ocupada trabaja en la micro y pequeña empresa, el 30.4% tiene trabajos independientes, el 3.7% tiene trabajos del hogar, y el 3.1% tiene trabajos familiares no remunerados.

Ello, sumado a la regulación tributaria, desfavorece la formalización laboral en la mayoría de las pequeñas y micro empresas (PyMEs), contribuyendo a la informalidad de la economía. Sin embargo, en el mes de diciembre de 2016, se dio el Decreto Legislativo N° 1269, que crea el Régimen MyPE Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta, con la finalidad de fomentar la formalización e incrementar la base de recaudación de impuestos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

El objetivo del RMT es reducir las distorsiones generadas por el actual sistema tributario que se percibe como oneroso y complejo para aquellas empresas que se encuentran en crecimiento, y que transitan del Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) al Régimen General (RG), ya que ello significaba una reducción del 53% en sus utilidades. Con este nuevo Régimen, una empresa que pase del RMT al RG, verá afectadas sus utilidades en 21%. El RMT es de libre afiliación y está dirigido a las micro y pequeñas empresas, brindándoles beneficios tributarios como bajas tasas impositivas, menores costos

administrativos y devolución del IGV gastado en bienes de capital, y financieros como el acceso a condiciones favorables de financiamiento para capital de trabajo y adquisición y reposición de activos, a través del Fondo para el Fortalecimiento Productivo de las MyPE y bonos de Buen Pagador, así como devolución anticipada del IGV. Ello genera una oportunidad para promover la generación y formalización de empresas.

Con relación a la inversión en infraestructura vial, ésta tiene una incidencia vital en el proceso de desarrollo de los pueblos y las ciudades, permitiendo conectar diferentes puntos y zonas con una mayor fluidez y sobre todo con seguridad, promoviendo el transporte masivo de carga y pasajeros, a través de los diferentes medios de transporte. En este sentido el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) viene desarrollando la red de transporte de Lima metropolitana que conecta los diferentes distritos de Lima, basados principalmente en las líneas de metro de Lima.

Las inversiones de estos proyectos generarán diversos beneficios, como el crecimiento de la economía, la generación de empleo, la puesta en valor de los terrenos de las zonas de influencia, mejora de los tiempos de transporte, mejora de la conexión interdistrital y provincial, inclusión social, reducción de la contaminación ambiental, desvío del tránsito por los lugares recurrentes y adyacentes a la Panamericana y Vías de Evitamiento, y la reducción del tránsito por el centro de Lima.

En el distrito de Independencia la oportunidad de desarrollo será relevante, siendo beneficiado de manera particular por los proyectos como la construcción de la Línea 3 y 6 del Metro de Lima, la ampliación del Metropolitano y por la construcción del anillo periférico vial de Lima que conectará más de 12 distritos de Lima, con una inversión estimada en 8,000 millones de dólares (Figura 18).



Figura 18. Red de transporte Lima Metropolitana.  
 Tomado de “Brechas en infraestructura del MTC”. Recuperado de  
[http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Seminario\\_20160510/SrJoseGallardo.pdf](http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Seminario_20160510/SrJoseGallardo.pdf)

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

Según D’Alessio (2015), en la actualidad el mundo tiende a ser cada vez más globalizado, por lo que las creencias, actitudes, opiniones, estilos de vida, etc., definen el perfil del cliente (en este caso, el vecino y los inversionistas) y deben ser conocidas ya que ayudan a determinar sus decisiones.

De acuerdo con las estadísticas del INEI (2017f), se estima que la tasa de crecimiento de la población continúe su comportamiento descendente. Según la misma fuente, para el año 2016 se estimó que la población fue de 31’488,625 habitantes y que se tendrá para el año 2025 la cantidad de 34’412,393 pobladores a nivel nacional. La tasa de crecimiento, que en el 2000 se estimó en 1.54%, para el 2025 sería del orden del 0.91%, y de acuerdo con el informe

del INEI (2016a), al 2015 se tiene una esperanza de vida de 74 años, aumentando respecto a años anteriores, y proyectó un aumento en este indicador para el 2025 a 75 años (Tabla 18).

Tabla 18

*Índices Demográficos Históricos y proyectados (Por Quinquenios)*

	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Fecundidad <sup>1</sup>	612	589	572	558
Mortalidad <sup>2</sup>	155	167	182	199
Tasa Bruta de Mortalidad <sup>3</sup>	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de Vida <sup>4</sup>	73.12	74.13	75.07	75.92
Tasa Mortalidad Infantil <sup>5</sup>	21	18.6	16.6	14.9

*Nota.* Adaptado de “Perú: Síntesis estadística 2016”, por INEI, 2016a. Autor. 16 (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>)

<sup>1</sup> nacimientos anuales (en miles)

<sup>2</sup> muertes anuales (en miles)

<sup>3</sup> por mil

<sup>4</sup> Esperanza de vida al nacer (ambos sexos)

<sup>5</sup> por mil nacidos vivos

Respecto a la educación en el Perú, según el Informe Global de Competitividad 2016-2017, en Salud y Educación básica, el Perú ocupa la posición 98 de un total de 139 economías, así mismo en cuanto a Educación superior y capacitación, ocupa la posición 80. En ambos pilares de competitividad, el Perú ha mostrado una ligera mejora, escalando dos posiciones, sin embargo, los niveles son bajos. De igual manera, en la evaluación PISA, *Programme for International Student Assessment* – Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, que evalúa la formación de alumnos hacia los 16 años (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, 2017), es decir la población que se encuentra próxima a iniciar la educación superior o de incorporarse a la vida laboral, el Perú se ubicó en el año 2015 en el puesto 61 en matemáticas, 62 en lectura y 63 en ciencias, de un total de 69 países, mejorando sus resultados respecto al año 2015, no obstante el nivel es bajo (Evaluación PISA: Perú mejora sus resultados educativos en matemática,

ciencias y lectura, 2016) por lo que constituye una amenaza para el desarrollo de las economías.

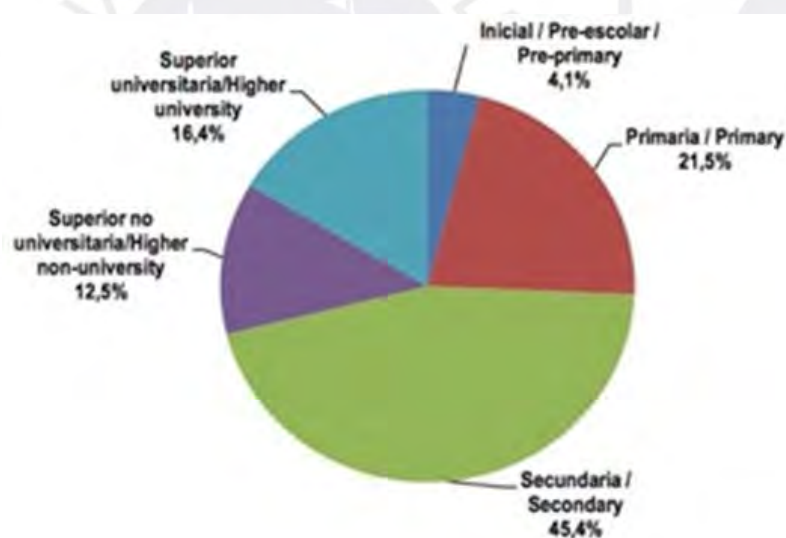
Un aspecto relevante vinculado a la necesidad de contar con altos niveles de educación radica en el papel del capital humano en el crecimiento económico. Estudios vinculados a este tema, señalan que las personas más educadas tienen niveles de productividad superiores. Al respecto, Hanushek y Woessman (2009), señalan que existe relación entre los conocimientos y habilidades y el crecimiento económico, y que aquellos países con mejora en las evaluaciones de rendimiento, muestran mayores tasas de crecimiento, como se cita en el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana [FONDEP] (2017).

En ese sentido, la inversión en educación constituye un factor crítico en el crecimiento económico de un país. En el caso de Finlandia, que ha destacado por sus resultados en las pruebas PISA, invierte aproximadamente el 13% de su PBI en el sector educación y se estima que cada dólar que invierten se multiplica hasta en 16 veces. El Perú invierte menos del 4% en educación. Argentina invierte 6.2% de su PBI y Chile el 4.6%, sin embargo, este último se encuentra más cercano al promedio de los países de la OCDE. Ello implica que, si bien la inversión en educación es totalmente relevante, resulta más relevante aún, evaluar en qué se invierte (Romainville Izaguirre, 2017)

En Lima Norte y Este existen aproximadamente 16 universidades y 33 institutos superiores, constituyendo los polos de desarrollo educativo más importantes de la capital. Así se tiene que, en el año 2010, el número de estudiantes de universidades era de 782,970 y el de institutos de 430, 020, es decir casi la mitad. En el 2014, las cifras cambiaron siendo el número de estudiantes de universidades de 983,615 y el de institutos de 361,400, aproximadamente la tercera parte. (Hurtado de Mendoza, 2017). En el caso de Independencia,

se contaba con 3 universidades y 3 institutos, en San Martín de Porres, sólo había 2 institutos y en el Cercado de Lima 8 universidades y 82 institutos (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana [OBNASEC], 2017). La demanda de servicios educativos continúa en aumento, al igual que las inversiones en dicho sector, constituyendo una oportunidad para el distrito de Independencia.

Complementariamente a lo anterior y de acuerdo a INEI (2016a), se muestra en la Figura 19 el nivel de educación en el Perú, en ella se observa que cerca del 45% de la población de más de 15 años tienen nivel de educación secundaria, mientras que el 4.1% tiene nivel inicial o pre-escolar. Se puede observar que la población de 15 años o más que tiene nivel superior (universitario o de instituto) representa el 28.9%, según el mismo informe.



*Figura 19.* Nivel de la educación en el Perú 2015.  
Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016”, por INEI, 2016a, Autor. 28  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>)

En cuanto a los servicios básicos, el agua constituye un bien esencial e imprescindible para el desarrollo de la vida, su escasez afecta negativamente en la salud, en la nutrición y en general en la calidad de vida de las personas. En ese sentido, el actual gobierno peruano

propone que al término del gobierno todos los peruanos tengan acceso al agua potable. Dicha propuesta deviene del plan de gobierno de Peruanos por el Cambio (PPK), en el que se señala:

Aunque el Perú ocupa el octavo lugar mundial en recursos hídricos, éstos se encuentran en sus dos terceras partes en la Amazonía, donde sólo vive el 10% de la población y se genera menos del 10% del PBI. La más alta demanda de agua se presenta en la costa peruana, una región árida por naturaleza, pero donde se asienta más de la mitad de la población del país.

Según cifras oficiales, entre el 2011 y 2014 la cantidad de hogares con acceso a redes de agua se incrementó de 77% a 86%. Pero sólo 88% de estos hogares accede a agua potable durante 17 horas diarias (OMS, 2015), existiendo 8 millones de personas que carecen de agua (SUNASS, 2014). Sólo 32% del agua residual es tratada (OEFA, 2014). A su vez, la cobertura de las redes de alcantarillado a nivel nacional es menor en 8% respecto al suministro de agua (SUNASS, 2014). (Plan de Gobierno Peruanos por el Cambio, PPK, p.49, 2016).

En consecuencia y siguiendo los lineamientos estratégicos para el desarrollo del país, el gobierno del Perú decide incorporar a la constitución el acceso universal al agua potable, reconociéndolo como un derecho constitucional para el desarrollo de la vida digna y que constituye un bien público estratégico. En este sentido y teniendo conocimiento de las brechas existentes en el Perú, en Lima y en el distrito de Independencia (tal como se describió en la situación actual), este marco legal que promueve que toda persona acceda a este derecho fundamental al agua potable salubre y saneamiento higiénico, permitirá mejorar la calidad de vida de las personas, constituyendo una oportunidad para la gestión de la municipalidad de Independencia.



Un indicador importante desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el Índice del Desarrollo Humano (IDH) en el cual se evalúa la problemática de los países en el ámbito del desarrollo humano como factor fundamental de crecimiento y enfoca su análisis en tres aspectos: (a) esperanza de vida, (b) educación, y (c) los ingresos de las personas; según lo señaló el Informe Sobre Desarrollo Humano 2016 (PNUD, 2016a). Que refiere además que el IDH de Perú alcanzó en el 2015 el 0.74 (ligeramente superior al IDH 2014 que fue de 0.737), sin embargo, fue superado por Chile, Argentina, Uruguay, Panamá, Costa Rica, Cuba, México y Brasil. Los países con IDH mayor o igual a 0.8 se consideran con desarrollo humano muy alto (Tabla 19). Por otro lado, a lo largo de los años, el Perú viene registrando un incremento en su nivel del IDH (Tabla 20).

Tabla 19

*Índice de Desarrollo Humano 2015 en algunos países*

Puesto	País	IDH 2015
1	Noruega	0.949
2	Australia	0.939
3	Suiza	0.939
4	Alemania	0.926
5	Dinamarca	0.925
10	Canadá	0.920
11	Estados Unidos	0.920
38	Chile	0.847
45	Argentina	0.827
54	Uruguay	0.795
61	Panamá	0.788
66	Costa Rica	0.776
68	Cuba	0.775
77	México	0.762
79	Brasil	0.754
87	Perú	0.740
89	Ecuador	0.739
94	Jamaica	0.730
95	Colombia	0.727

*Nota.* Adaptado de "Informe sobre desarrollo humano 2016", por PNUD, 2016a ([http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf))

Tabla 20

*Evolución del IDH en Perú 2009-2015*

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IDH	0.708	0.721	0.725	0.731	0.734	0.737	0.740

Nota. Adaptado de PNUD, 2016a. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf), Datosmacro.com (2012). Recuperado de <https://www.datosmacro.com/idh/peru?anio=2012>

En cuanto a la emigración de peruanos al extranjero, en la Figura 20 se muestra que la tasa tiene un comportamiento decreciente desde el 2009. Lo contrario sucede con la inmigración de extranjeros al país. En la Figura 21, se observa un comportamiento cada vez más creciente de la tasa de inmigración, pasando de un promedio de inmigrantes por año de 6,363 en el periodo 2006-2009, a un promedio anual de 11,378 en el periodo 2010-2013, superando por mucho al promedio 1994-2013 que fue de 4,976 extranjeros por año.

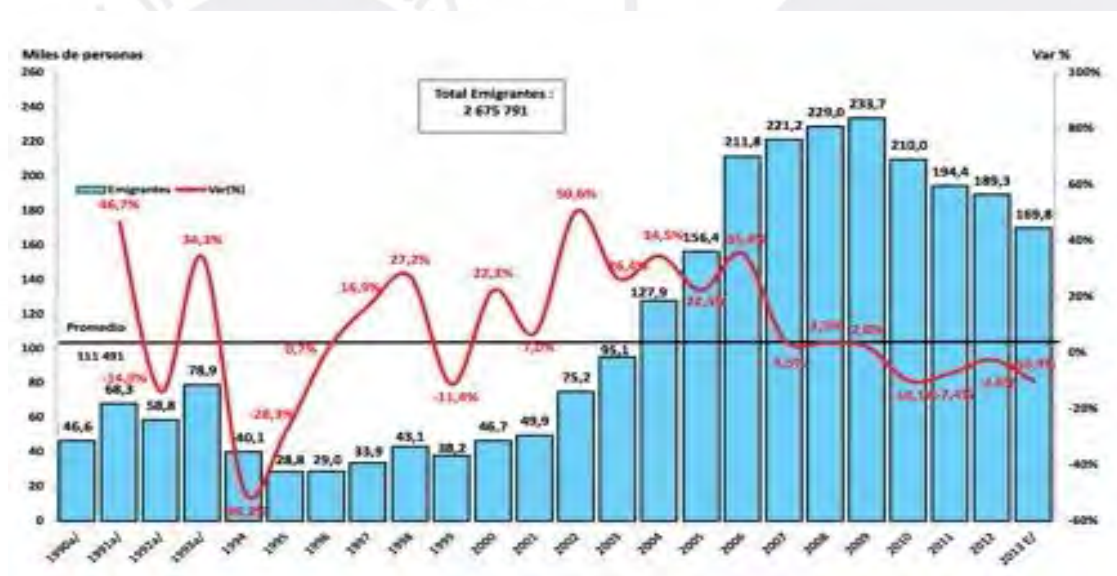


Figura 20. Emigración internacional de peruanos 1990-2013.

Tomado de "Perú: Estadísticas de la emigración internacional de peruanos e inmigración de extranjeros, 1990-2013", por INEI, 2015. Autor. 15

([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1243/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1243/Libro.pdf))

<sup>a</sup> Cifra estimada con los saldos migratorios

<sup>E</sup> Cifra estimada con la tasa promedio de los 5 últimos años de los saldos migratorios



Figura 21. Promedio anual de extranjeros inmigrantes 1994-2013.

Tomado de “Perú: Estadísticas de la emigración internacional de peruanos e inmigración de extranjeros, 1990-2013”, por INEI, 2015. Autor. 62

([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1243/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1243/Libro.pdf))

Una situación particular es la inmigración de venezolanos al Perú. A mediados de 1970 y sobre todo en la mitad del primer gobierno de Alan García, eran los peruanos los que más emigraban a Venezuela, pero en la actualidad esta situación se ha revertido drásticamente por la crisis que atraviesa ese país, en donde padecen de déficit de alimentos, medicinas, y además escapan de la violencia política (Cervantes, 2017). El actual gobierno peruano está tomando una postura de ayuda a través de su política de migraciones por la cual ampliará el Permiso Temporal de Permanencia a los ciudadanos venezolanos (“Perú dará permiso de trabajo a más de 8,000 venezolanos que llegaron este año al país”, 2017). Hasta febrero pasado, este permiso benefició a 11,000 ciudadanos de este país que llegaron antes. Un aspecto para tener en cuenta es el impacto que puede tener la llegada de esta mano de obra que, a pesar de ser en su mayoría profesionales, están dispuestos a aceptar trabajos con bajos niveles de remuneración, lo cual, de no ser controlado, podría constituir una amenaza.

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

Contienen variables, principales y secundarias, que permiten determinar si se cuenta con ventajas competitivas potenciales y que, teniendo en cuenta la cada vez mayor globalización del entorno, se requiere contar con la capacidad de adaptación al cambio, de innovar o de evolucionar adecuadamente para afrontar nuevos retos (D'Alessio, 2015).

En el año 2016, en el mundo se invirtió más de US\$ 2.5 billones en proyectos de tecnología, infraestructura, innovación, industrialización y telecomunicaciones, los cuales son motores para incrementar la productividad (Banco Mundial, 2016). Según el Reporte de Competitividad Global 2016-2017 (WEF, 2017), la *sofisticación de los negocios* en el Perú ocupa el penúltimo lugar de los 12 pilares de la competitividad de un país. Asimismo, señala que la inversión en I&D (porcentaje del PBI) en el mundo ha tenido sus altas y bajas, pero a partir del 2012 tiene una tendencia decreciente. En el 2013 el gasto global en este rubro fue del orden del 2.13% del PBI mundial. Sin embargo, el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UIS] (2016), señaló que actualmente la inversión en I&D en el mundo ha aumentado. En lo que respecta a Perú, dicho reporte indicó:

En gasto para investigación y desarrollo, nuestro país destina un 0.2% del PBI, equivalente a 263,124.70 dólares. Por sector de actividad, las universidades destacan con una participación en la inversión total con 100,286.10 dólares, estando el Gobierno por debajo de la inversión, con una suma en inversión de 67,442.80 dólares. Las empresas y el privado no lucrativo suman una cifra de 95,395.2 dólares.

De acuerdo con el mismo estudio (UIS, 2016), Brasil es el que lidera en Latinoamérica la inversión regional en I&D con una capacidad del 1.2% del PBI. Entre otros países, México invirtió 0.54%, Chile 0.38%, y Perú 0.2%. La inversión peruana es muy baja

en comparación con los demás países de la región, y a ello se añade que el estado aporta tan sólo una cuarta parte de la inversión total.

El WEF (2017) señaló que en el Perú la *innovación* ocupa el último lugar entre los 12 pilares en los que se sustenta la competitividad de un país. Además, según el mismo reporte, la *preparación para la tecnología* ocupa el noveno lugar de los 12 pilares para la competitividad del Perú.

El acceso a internet en el Perú muestra un comportamiento creciente a lo largo de los años. Según estudios del INEI (2017g), el acceso a internet en el Perú estuvo en aumento en el periodo 2009-2012. A nivel nacional, de 31.1% pasó a 38.2%, en cuanto al acceso en Lima Metropolitana, los niveles son mayores siempre en ascendente, de 45.8% a 57% en el periodo mencionado.

En el acceso a la conectividad en los hogares de Lima Metropolitana, se tiene que en el 88.5% de hogares, al menos un integrante tiene celular, el 56.7% de hogares tiene televisión y cable, el 53.8% tiene teléfono fijo, el 49.8% tiene al menos una computadora, y el 41.4% tiene acceso a internet (INEI, 2013).

Según el Portal Siete 24, Seguridad y Tecnología, las ciudades modernas del planeta, a las que se les llama inteligentes, son aquellas que se encuentran en el punto exacto en el que sus habitantes se sienten completamente seguros. Esto depende en su mayoría, de la implementación de sistemas de seguridad confiables, que permiten mitigar los índices de inseguridad, ya sea en el hogar, a nivel vecinal o empresarial. Actualmente, la mayoría de las personas son más conscientes en el tema de seguridad ciudadana. Esto demanda un desarrollo de sistemas electrónicos cada vez más avanzados como son: (a) lectores biométricos y reconocimiento facial; (b) controles de accesos; (c) cámaras y sensores de seguridad; (d) conectividad en tiempo real con Central de Monitoreo y/o autoridades pertinentes; (e)

Sistemas de Georreferenciación; (f) Software de control y seguimiento a guardias de seguridad, (g) Sistemas de alarma; (h) Automatización de procesos con medios electrónicos; (i) protección de datos, entre otros, (Siete 24, Seguridad y Tecnología, 2016). Estos sistemas innovadores en seguridad, que actualmente existen en el mercado, constituyen una oportunidad a ser implementada en el distrito de Independencia y la ciudad de Lima Metropolitana, (Siete 24, Seguridad y Tecnología, mayo, 2016). Al respecto, distritos como Lima, Independencia, Rímac, Los Olivos, San Martín de Porres, entre otros, han conformado el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana y han formulado sus planes de Seguridad Ciudadana y cuentan con servicios de serenazgo equipados para realizar las tareas de vigilancia en dichos distritos. En dicho sentido, tanto la apertura a la innovación como el acceso a nuevas tecnologías, constituyen oportunidades para los distritos limeños.

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

En la actualidad, esta fuerza es determinante cuando se trata de ser un distrito progresista con visión de largo de plazo, pues es una responsabilidad que se tiene con los vecinos e inversionistas (D'Alessio, 2015). Recientemente el Perú se ha visto afectado por el fenómeno denominado Niño Costero, producido por el recalentamiento general del mar peruano en el verano reciente del 2017 y la corriente del Niño, lo cual produjo la alteración del clima de forma severa, con intensas lluvias en todo el país, sobre todo en el la costa norte, las inundaciones, huaycos, cortes de agua (que afectaron a la capital), surgimiento de enfermedades como el dengue, etc., generando una situación de emergencia que no se vivió sino hace mucho tiempo (Chinchay, 2017). Al respecto, el gobierno peruano dispuso efectuar la reconstrucción nacional con una Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (“PPK: Pablo de la Flor es “garantía” para la reconstrucción,” 2017).

Pero nuestro país está permanentemente expuesto a los desastres naturales. La geografía (por lo accidentado y cambiante en el territorio nacional), y la ubicación dentro del mundo (nos encontramos frente a la Placa de Nazca), explica esto. Según el INEI (2016b), desde el 2000 al 2015 se ha reportado un incremento de las emergencias del orden del 287%, es decir, casi se ha triplicado el número de emergencias ocasionados por fenómenos naturales y antrópicos, representando un aumento anual de cerca del 18% en dicho periodo. A nivel nacional, según el mismo informe (INEI, 2016b), el número de viviendas damnificadas por causa de desastres aumentó en un 250% en el periodo 2000-2015.

Lo que agrava más la situación es que las ciudades del Perú no están preparadas para los desastres naturales. El terremoto de Pisco en 2007 y el fenómeno del niño costero reciente, en el 2017, muestran la escasez de medios para enfrentarlos. No existe una cultura de prevención que es lo más importante para poder enfrentar este tipo de problemas, por lo que la presencia de fenómenos naturales constituye una amenaza.

Los fenómenos y anomalías de la naturaleza constituyen una permanente amenaza para el país, y ello también fue evidenciado en el cono norte de Lima el verano del presente año con los deslizamientos de cerros, el colapso de los sistemas de alcantarillado y las inundaciones provocadas por las lluvias (“Sedapal: las zonas más afectadas por aniegos e intensas lluvias,” 2017).

Uno de los objetivos para el desarrollo sostenible tiene que ver con el agua y el saneamiento. De acuerdo con una publicación del PNUD (2016b), la base para alcanzar el desarrollo sostenible es reforzar las acciones que ayuden a afrontar los desastres y los cambios de climáticos que sufre el mundo. Alvarez, mencionado por Flores (2015), sostuvo que nuestro país “es uno de los 20 países más ricos del mundo”. Indicó, además, que el agua que existe es suficiente para las necesidades del país pero se da que “la mayor cantidad de

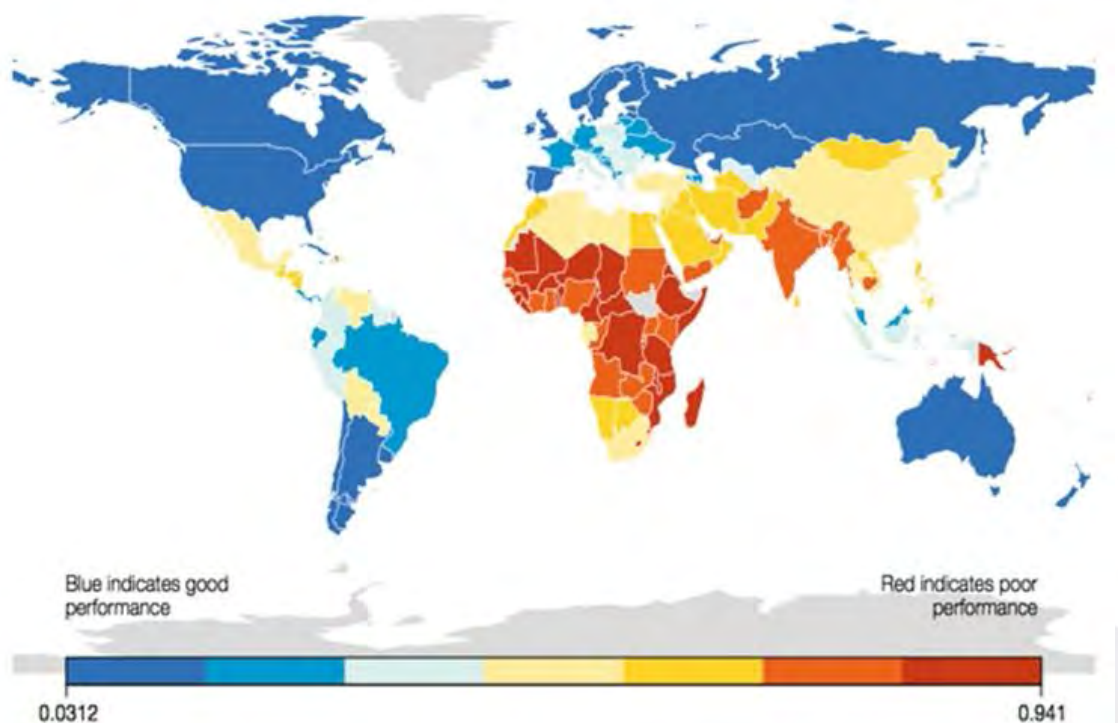
población está en la costa (70%) y la mayor cantidad de agua (98.3%) está en la selva” y recomendó inversión en sistemas de almacenamiento de agua en las zonas altas, lo cual es casi inexistente. El costo por m<sup>3</sup> de agua es de US\$ 0.86, en Santiago es de US\$ 1.15 y en Bogotá es de US\$ 2.20.

En la provincia de Lima, el consumo de agua por habitante es de 118 lt/día, en Lima centro se consume la mayor cantidad de agua por habitante (209.1 lt/día), seguido de Lima centro (95.5 lt/día). El distrito que más consume por habitante es San Isidro (444.47 lt/día) seguido por Miraflores (395.23 lt/día), por su parte Lurigancho es el distrito con menor consumo (15.24 lt/día por habitante), acuerdo a dicho artículo (Flores, 2015). El 85.8% de la población tuvo acceso sostenible a fuentes mejoradas de agua, lo representó un aumento del orden del 22% entre el periodo 2005-2015; en Lima y Callao el 2015 se tuvo al 93,2% de la población (INEI, 2016b).

En cuanto a la contaminación ambiental, en el 2012, en el Perú las emisiones de dióxido de carbono equivalente y dióxido de carbono representaron más del 99% de emisiones de gases de efecto (los otros son metano y óxido de nitrógeno). El consumo potencial de sustancias agotadoras de la capa de ozono casi se ha duplicado en el período 2012-2015, sin embargo, muestra niveles sumamente menores a los del período 2003-2005 (INEI, 2016b).

El Índice de Desempeño Ambiental 2016 ubicó al Perú en el puesto 73, de un total de 180 países analizados en el mundo (Figura 22) lo cual muestra que existe preocupación de los gobiernos por la conservación del medio ambiente. La tala ilegal de bosques en la selva peruana y los relaves de oro informales (sobre todo en Madre de Dios) constituyen una tarea dura que revertir.





*Figura 22.* Mapa Global del Índice de Desempeño Ambiental 2016. Tomado de “2016: Environmental Performance Index”, por Hsu. A. et al, 2016. 39. (<https://www.epi.yale.edu>).

El Perú tiene notables avances en gestión ambiental, por lo menos desde el 2000, según lo señalado por CEPAL y OCDE (2016):

... se han logrado avances notables en esa dirección: se han fortalecido tanto el marco legal como la institucionalidad ambiental, se ha mejorado el sistema de información, se han aplicado herramientas de gestión que integran aspectos económicos y ambientales y se ha avanzado en una estrategia de crecimiento verde. Los esfuerzos en materia de educación sobre el medio ambiente, fomento de la participación ciudadana y acceso a la justicia ambiental también están contribuyendo a crear una sociedad más consciente y activa en defensa del desarrollo sostenible.

En la provincia de Lima, la generación per-cápita de residuos sólidos, que es competencia de los gobiernos locales, fue de 1 Kg/día en el 2015, resultados muy similares se tuvo desde el 2012 (INEI, 2016b), lo cual indica que existe una correlación lineal directa con el número de habitantes.

El Perú es un país multicultural y mega diverso, con abundantes ecosistemas y recursos naturales, que posee una tradición milenaria en la gestión sostenible de sus recursos. No obstante, las crecientes presiones de las industrias extractivas, la urbanización no planificada y la deforestación amenazan ese patrimonio natural y el bienestar del pueblo peruano, minando lo que podrían ser las bases para un crecimiento sólido de largo plazo (CEPAL y OCDE, 2016, p.5).

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

La matriz de evaluación de factores externos permite priorizar los factores de orden político, económico, social, tecnológico y ecológico del distrito de Independencia, de manera que pueda identificarse las oportunidades y amenazas del entorno, que permitan definir estrategias que fortalezcan el desarrollo del distrito (Tabla 21).

### **3.5. El distrito de Independencia y sus Competidores**

Porter (2014) definió que la competencia no se circunscribe únicamente a los competidores identificados en la industria en la que se desempeña la organización, sino que, para obtener beneficios, debe considerarse otras fuerzas, como son (a) los clientes, (b) los proveedores, (c) los posibles aspirantes y (d) los productos suplentes. En ese contexto, el objetivo es conocer, comprender y afrontar la competencia, vista desde todas sus aristas.

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

En términos del gobierno local la MDI tiene, como ente municipal, diversos proveedores que atienden sus necesidades y las del distrito. Estos proveedores, que los

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Generación de proyectos de inversión a través de la mancomunidad de Lima Norte	0.06	1	0.06
2	Existencia del Programa Fondo Mi vivienda S.A.	0.05	1	0.05
3	Vigencia del nuevo procedimiento de inversión pública (INVIERTE.PE)	0.07	1	0.07
4	Vigencia del régimen MyPE tributario (RMT) del impuesto a la renta	0.07	3	0.21
5	Interconexión con distritos vecinos a través de proyectos de inversión en infraestructura vial	0.07	3	0.21
6	Respaldo del gobierno para promover el acceso al agua potable de toda la población	0.06	2	0.12
7	Existencia de la estrategia multisectorial Barrio Seguro	0.07	2	0.14
8	Crecimiento de la demanda de los servicios educativos técnicos y universitarios	0.05	3	0.15
9	Permanente innovación y nuevas tecnologías accesibles	0.06	2	0.12
<b>Sub total</b>				<b>1.13</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Disrupción de planes por la Ley de no reelección en la gestión municipal	0.05	3	0.15
2	Falta de delimitación territorial e insuficiente saneamiento físico legal	0.04	3	0.12
3	Inestabilidad política con bajos niveles de aprobación de la gestión	0.04	1	0.04
4	Ineficiencia del aparato gubernamental	0.05	1	0.05
5	Desaceleración de la economía nacional	0.05	3	0.15
6	Alto grado de informalidad en la economía	0.05	2	0.10
7	Incremento de la inseguridad ciudadana	0.05	1	0.05
8	Aumento de la migración extranjera	0.03	1	0.03
9	Bajo nivel de educación de la población	0.02	3	0.06
10	Desastres por fenómenos naturales	0.03	3	0.09
11	Corrupción y sobornos de funcionarios	0.03	1	0.03
<b>Sub total</b>				<b>0.87</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.00</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

administra la MDI de manera directa están sujetos a la Ley de Contrataciones de Estado y su Reglamento. Estas contrataciones siguen lineamientos establecidos en dicha normatividad en la ejecución de los procesos de selección. El poder de negociación de dichos proveedores, al estar dentro del ámbito de la mencionada ley, es bajo.

Las diversas instituciones públicas también son proveedores pues brindan servicios diversos al distrito. Como es el caso del MEF (que efectúa las transferencias presupuestales a la MDI), la PNP, los juzgados y fiscalías, los hospitales, centros de salud y postas médicas, las instituciones educativas del Estado, la Municipalidad Metropolitana de Lima, entre otros. El poder de negociación de ellos es muy bajo.

También se consideran proveedores del distrito al sector empresarial (empresas y comercios), y a los residentes que contribuyen con los pagos municipales a la MDI. Las grandes empresas, como Mega Plaza o Plaza Norte, tienen un poder de negociación bajo dado los costos logísticos que supone, entre otros, mudarse o gestionar nuevamente las licencias en otro distrito y las inversiones ya efectuadas. Por el contrario, las PyMEs, tienen un poder de negociación moderadamente alto.

Las entidades prestadoras de servicios públicos que abastecen al distrito tienen un poder de negociación bajo al estar regulados por estamentos gubernamentales, como es el caso de energía eléctrica, agua y desagüe. Los servicios de telefonía (fija o móvil), internet, servicios de televisión satelital o por cable, aun cuando no constituyen servicios públicos, se encuentran normados a fin de brindar servicios adecuados a los usuarios.

Los contratistas en obras de infraestructura también son proveedores del distrito y su poder de negociación es bajo, dado que ya sea un servicio para un particular o para el estado, en ambos casos se encuentran supeditados a los requerimientos estipulados en los contratos previamente definidos con el cliente.

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

Los compradores lo conforman los vecinos del distrito, ya sean residenciales o empresariales, y los visitantes. Estos grupos representan distintos intereses o necesidades a ser cubiertas, los cuales determinan su poder de negociación.

En el caso de los vecinos residentes, sus necesidades están determinadas por el acceso a servicios básicos como son agua, luz, seguridad, educación de calidad, comunicaciones y espacios de recreación, que les permita tener una vida digna con estándares de calidad aceptables. En ese sentido, su poder de negociación es alto considerando que tienen la posibilidad de migrar a otros distritos en donde el costo de vida podría ser similar con servicios de mejor calidad. Un hecho que se puede considerar es el de aquellos residentes que alquilan la vivienda, en cuyo caso el poder de negociación es alto ya que no tienen un vínculo que los arraigue a la localidad.

En el caso de las empresas y el sector industrial, además de la necesidad de contar con servicios básicos, requieren que el distrito les brinde condiciones ventajosas para realizar sus inversiones, referidas principalmente al respeto al marco jurídico, zonas de fácil acceso, seguridad, mano de obra de calidad, precios de alquileres de acuerdo al mercado, entre otras. En ese sentido, si ya se encuentran instalados en el distrito y buscan migrar a otros, su poder de negociación es bajo, considerando que los costos de mudanza son altos, así como la adaptabilidad que también representa un costo. Si por el contrario se trata de definir inversiones, el poder de negociación es alto, considerando que aún no se ha establecido ningún vínculo con el distrito y pueden identificarse otras alternativas que les otorguen las mismas o mejores condiciones para establecerse.

El tercer grupo, lo conforman los visitantes, quienes, al no estar establecidos en el distrito, presentan un poder de negociación muy alto, ya que pueden acudir a otros distritos

que les brinden los bienes o servicios que requieran en iguales o mejores condiciones que las que les ofrezca el distrito de Independencia. Al respecto, en los últimos años, el distrito ha mostrado un crecimiento relevante determinado por grandes centros comerciales y la presencia de numerosos negocios pequeños, sin embargo, para retener esa demanda y fortalecer el crecimiento del comercio interno, es necesario brindar las facilidades necesarias que permitan mantener dicho crecimiento y soportar las expectativas de expansión.

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

La amenaza de sustitutos del distrito de Independencia, está determinada por aquellos distritos que ofrezcan productos similares, pero de diferente manera, es decir, que presentan similares condiciones para ofrecer productos semejantes a los ofrecidos por el distrito de Independencia y que se convierten en una opción más para elección.

Al respecto, los distritos de San Martín de Porres y Los Olivos constituyen potenciales sustitutos. En el caso del distrito de San Martín de Porres, realiza campañas tributarias dirigidas a la zona industrial de Independencia, con la finalidad de que los vecinos efectúen el pago de las arbitrios, tasas e impuesto predial en San Martín de Porres. Dicha situación en la zona industrial se presenta debido al bajo nivel de *formalización* de los pequeños comerciantes y de los vecinos. Otro aspecto relevante de ser mencionado lo constituye la decisión de la municipalidad de San Martín de Porres de no seguir formando parte de la Mancomunidad Lima Norte, hecho que afecta los esfuerzos de los distritos que la conforman, en particular el de Independencia, debido al problema limítrofe que continúa en definición. En el caso del distrito de Los Olivos, debido a las características similares que presta, como los espacios físicos, vías de acceso, similar atención en seguridad ciudadana, presentación de servicios básicos como el agua potable, alcantarillado,

suministro eléctrico y entre otras prestaciones a precios similares.

Con relación al nivel de amenaza de los sustitutos para el Distrito de Independencia se considera bajo con respecto al Distrito Los Olivos, por tener un límite territorial definido y respecto al Distrito de San Martín de Porres está enmarcado como un competidor directo natural por la activa disputa de la zona industrial.

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

La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que existe la Ley 7795: Ley de Demarcación y Organización Territorial, de año 2002, que limita la creación de nuevos distritos. No obstante, la creación de nuevos distritos corresponde a los acuerdos derivados del Poder Ejecutivo y el Congreso de la República. (Gestión, 2016). Al respecto, el entonces Presidente del Consejo de Ministros, Fernando Zavala, señaló que deben existir casos excepcionales y relevantes, pero que deben ajustarse a criterios mínimos para determinar la creación de nuevos distritos. Un aspecto importante a señalar respecto a la creación de nuevos distritos es el relacionado a la asignación de recursos, que se vería reducida mientras más distritos existan, poniendo en riesgo los servicios al ciudadano.

El último distrito creado en Lima, es el de Huaycán, que mediante la Ley que declara de Interés Nacional y Necesidad Pública la Creación del Distrito de Huaycán de fecha 4 de marzo de 2017, determina su creación. No se cuenta con otros proyectos para crear nuevos distritos en Lima, pero sí en regiones, como son el caso de Río Magdalena en Ayacucho, Manitea en Cusco, Pampa Grande en Chiclayo, entre otros nueve proyectos.. (Vargas, 2017)

Si bien no se crearían nuevos distritos, existen aquellos que podrían constituir distritos entrantes, ya que generan condiciones de mercado similares a las del distrito de Independencia. Tal es el caso de los distritos de Ventanilla y Puente Piedra, distritos

cercanos al de Independencia, que buscan el desarrollo económico de sus distritos a través de la promoción del desarrollo local de los sectores industriales, comercial y de servicios, así como el fomento de la competitividad de los emprendedores y MyPEs, a través de su formalización. Además, en el caso particular de Puente Piedra, en su declaratoria de visión, propone: Puente Piedra Centro de Desarrollo Económico de Lima Norte, seguro y con calidad de vida, similar al propuesto por Independencia.

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

Los principales competidores del distrito de Independencia, lo constituyen los distritos de San Martín de Porres y Rímac, dado que presentan mucha similitud, tanto en la zona residencial como en la industrial, además de presentar una distribución de sus NSE de características equivalentes y de brindar servicios similares a los del distrito de Independencia. En base al informe, Registro Nacional de Municipalidades 2016, elaborado por el INEI, se ha identificado resultados estadísticos de las Municipalidades de San Martín de Porres y el Rímac, como los siguientes:

El distrito de Comas cuenta con un Plan de Desarrollo Urbano (PDU) que fue publicado en el año 2010, en donde detalla las distribuciones de sus calles y avenidas principales. Mientras que el distrito del Rímac se encuentra en espera de la aprobación de su Plan, por parte del Concejo Municipal. Así mismo, en el distrito de Los Olivos el PDU se encuentra en proceso de elaboración. Contrariamente en el distrito de Independencia y San Martín de Porres aún no tienen su PDU (INEI, 2017h).

En seguridad ciudadana, las intervenciones realizadas por el serenazgo de las municipalidades, han sido registradas de acuerdo a la modalidad de inseguridad tal como se detalla: (a) robos a transeúntes, (b) consumo de alcohol en vía pública, (c) consumo de



drogas, y (d) accidente de tránsito. Los Olivos encabeza esta lista, seguida por San Martín de Porres, Independencia, Comas y Rímac (INEI, 2017h).

En infraestructura vial, la Municipalidad de Independencia en el año 2016 ha construido 699,189 m<sup>2</sup> de pistas; seguido de San Martín de Porres, con 117,027 m<sup>2</sup> de pistas construidas; Comas con 70,492 m<sup>2</sup>; Rímac con 7,000 m<sup>2</sup>; y Los Olivos con 2,936 m<sup>2</sup> de pistas en su comuna (INEI, 2017h).

En la formalización de los establecimientos comerciales, las municipalidades han entregado licencias en los diversos rubros como son, hoteles, agencias de viajes, entidades financieras, salones de peluquerías, discotecas, casinos, cabinas de internet, etc. En este aspecto la municipalidad de San Martín ha otorgado 1883 licencias; Los Olivos, 1492; Comas 1054, Independencia 863; y el Rímac, 297 licencias (INEI, 2017h)

En la cobertura de agua potable, en su capital de distrito, todos tienen una cobertura de 75 a 100% en agua potable; similar a los lugares fuera de la capital distrital, en los que se registra la misma cobertura, a excepción del distrito de San Martín que tiene una cobertura de 50 a 74% (INEI, 2017h)

El presupuesto asignado para el año 2016, por toda fuente de financiamiento fue para el distrito de San Martín de Porres de S/. 135,340,928 (con ejecución de 86.8%), Los Olivos S/. 118,833,538 (con ejecución de 72.1%), Comas S/. 105,655,842 (con ejecución de 84.7%), Rímac S/. 55,060,798 (con ejecución de 81.1%) e Independencia S/. 51,692,853 (con ejecución de 86%) (MEF, 2017).

En sistemas de servicios de comunicación tales como, centros comunitarios telefónicos, locutorios telefónicos, mensajerías Courier, cabinas públicas de internet, antenas parabólicas con servicios de internet, antenas parabólicas con servicios de voz, etc.; el distrito

de San Martín de Porres, cuenta con la mayor cantidad de estos servicios, seguido de Comas, El Rímac, Los Olivos y finalizando el distrito de Independencia (INEI, 2016a).

De acuerdo a la Estadística de la Calidad Educativa (2010), del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), existen instituciones públicas, privadas, del nivel inicial, primario, secundario, superior pedagógica, tecnológica, en los distritos del cono norte, al respecto, en el distrito de Independencia existen 312 instituciones educativas; en el distrito del Rímac 292 y en San Martín de Porres, 1,401 unidades educativas (MINEDU, 2017).

Tabla 22

*Índice de Desarrollo Humano 2012 - Distritos de Lima Metropolitana*

Puesto	Distrito	IDH
1	Miraflores	0.7971
2	La Molina	0.7814
3	Lince	0.7670
4	San Isidro	0.7638
5	Jesús María	0.7572
18	Rímac	0.6594
19	Los Olivos	0.6593
20	Chorrillos	0.6570
21	San Martín De Porres	0.6553
22	La Victoria	0.6459
23	San Juan De Miraflores	0.6420
26	Comas	0.6302
27	Independencia	0.6224
28	San Bartolo	0.6203
29	San Juan De Lurigancho	0.6160
30	Santa Rosa	0.6111
31	El Agustino	0.6058
39	Puente Piedra	0.5679
40	Carabayllo	0.5624
43	Pucusana	0.4974

*Nota.* Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013”, por PNUD, 2013. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

El PNUD emitió el “Informe Sobre Desarrollo Humano Perú 2013” (PNUD, 2013), en donde se analiza el IDH en todos los distritos del Perú. Sobre la base de dicho reporte,

Independencia se situó en el puesto 27 del total de 43 distritos de Lima Metropolitana, con un IDH 2012 de 0.6224 (Tabla 22). Asimismo, la evolución de dicho índice en Independencia a lo largo del tiempo señala que éste tiene un comportamiento creciente desde el 2007 (Ver Tabla 23).

Tabla 23

*Evolución del IDH de Independencia*

Año	2003	2007	2010	2011	2012
IDH	0.5310	0.5072	0.5916	0.6171	0.6224

*Nota.* Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013”, por PNUD, 2013. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

### 3.6. El distrito de Independencia y sus Referentes

Para el análisis de los distritos referentes, se considera a la ciudad de Medellín, que constituye un distrito con un importante crecimiento comercial en los últimos años. Al respecto, el distrito de Independencia se encuentra en crecimiento y presenta las condiciones necesarias para seguir desarrollándose y alcanzar el desarrollo de ciudades como Medellín. En ese sentido, se ha identificado como temas clave a fortalecer: (a) seguridad ciudadana, (b) desarrollo de infraestructura, (c) desarrollo comercial, y (d) gestión administrativa de la municipalidad, los cuáles contribuirán al fortalecimiento del distrito y por ende a mejorar su posición competitiva.

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

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** La matriz perfil de competitividad (MPC) tiene como objetivo identificar a los principales competidores del distrito, determinando factores clave de éxito para la organización en estudio, sobre la base de las fortalezas y debilidades particulares. Para su desarrollo se ha considerado los siguientes criterios de selección que se sustentan a continuación: (a) cercanía, basado en la ubicación geográfica, accesibilidad y conectividad con otros distritos, (b) mayor problemática similar del distrito,

basada principalmente en la seguridad ciudadana, (c) ofrecimiento de productos y servicios similares, y (d) conflictos o litigios por la delimitación territorial.

En consecuencia, con los criterios de selección se identifica al distrito de San Martín de Porres como un competidor natural, debido a la cercanía que tiene con Independencia y el conflicto por la delimitación territorial de la zona industrial, afectando permanentemente a los vecinos de la zona en disputa. Otro factor es la problemática que atraviesa este distrito referente a la delincuencia, la informalidad y la carencia de buenos servicios básicos.

Otro distrito identificado como competidor es Rímac, distrito vecino en permanente competencia por captar visitantes e inversionistas y que además presenta similares problemas que Independencia como son: la delincuencia, la informalidad, la falta de limpieza, y además ambos distritos se encuentran conectados, principalmente, por la Av. Túpac Amaru, que presenta una permanente congestión vehicular y contaminación ambiental.

Respecto a los factores clave de éxito, se ha identificado ocho, en base al conocimiento de la situación actual, las influencias externas y las cinco fuerzas de Porter: (1) Desarrollo urbano e infraestructura, sustentado en que forma parte de las variables que eligen los clientes o compradores. Representa una motivación de asentamiento en un determinado distrito, (2) Seguridad ciudadana, debido a su importancia en el desarrollo de las personas y los negocios, resulta sumamente importante, se encuentra presente en toda evaluación y en muchos casos puede ser determinante para la selección del distrito, (3) Infraestructura vial, un aspecto vital en la actualidad es el tiempo que toma en trasladarse de un punto a otro, que en muchos casos superan las horas. La proyección de los diferentes proyectos como el Metro de Lima, la ampliación del Metropolitano y la construcción del Anillo vial periférico de Lima, constituyen un factor clave de éxito para los distritos de la zona de influencia, permitiendo conectarse en menor tiempo de lo que actualmente ocurre, (4) Formalización, la gestión de

este factor permitirá mejorar los ingresos de los distritos, reduciendo sus cuotas de morosidad para poder invertir en necesidades que actualmente superan el presupuesto asignado, tales como el recojo de los residuos sólidos, la limpieza pública, mantenimiento de pistas y veredas, entre otros, (5) el acceso al agua potable, como se ha señalado en la situación actual y en el análisis PESTE, el agua es un recurso vital para el desarrollo de las personas, y por tal razón constituye un factor crítico de desarrollo, contribuyendo directamente en la disminución de la pobreza y reducción de las enfermedades, y a la mejora del IDH del distrito, (6) Servicios educativos de calidad, debido a que la educación es considerada como pilar del desarrollo y proyección de futuro, (7) Acceso a financiamiento para proyectos de inversión pública, aprovechando la normativa existente que permita la evaluación fluida y rápida de los proyectos con beneficios sociales para mejorar la calidad de vida de los habitantes, y (8) Acceso a la tecnología. Con la inclusión de este factor crítico en la gestión de la seguridad ciudadana, prevención de riesgos, evaluación de zonas vulnerables y otras aplicaciones, permitirá marcar una diferencia sustantiva con otros competidores.

El proceso de ponderación y asignación de valor está basado en la cuantificación de la equivalencia de la brecha que existe para completar en referencia al competidor, de acuerdo a la definición y los criterios que propone D'Alessio (2015), es decir considerar 4 para la mayor fortaleza, 3 para la fortaleza menor, 2 para la debilidad menor y 1 para la debilidad mayor. Los pesos se distribuyen en base a los niveles de intensidad de menor a mayor en un determinado puntaje cuya suma total da uno, asignándose 0.15 desarrollo urbano, 0.18 a la seguridad ciudadana, 0.13 a infraestructura vial, 0.12 a formalización, 0.12 al acceso al agua potable, 0.12 a los servicios de educación, 0.08 al acceso de financiamiento para mejorar la recaudación y bajar las tasas de morosidad, y 0.10 al acceso a la tecnología.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** En la matriz de perfil referencial se ha analizado también ocho factores clave de éxito idénticos a la matriz de perfil competitivo, factores que permiten compararse con otro distrito que se encuentra en la misma industria. En este caso se ha analizado diversas ciudades y se ha definido a la ciudad de Medellín de Colombia como la ciudad modelo y referente de Independencia, Las razones de selección de la ciudad de Medellín se sustentan principalmente en los problemas por los cuales atravesaron sus ciudadanos y cómo los fueron resolviendo en base a la organización, planeamiento, innovación, aplicación y uso de tecnologías y sobre todo en base a la visión de largo plazo que tuvieron. Las situaciones por las que atravesaron son similares a las que actualmente vive Independencia, tales como la inseguridad ciudadana y violencia, la movilidad y el transporte urbano, la falta de los servicios básicos en las zonas rurales y el comercio informal con una gran utilización de las vías públicas como centros de actividad o de comercio ambulatorio.

Medellín fue fundada el 2 de marzo de 1616 y es la capital del departamento de Antioquia, perteneciente a la región Valle de Aburrá en Colombia, cuenta con una población de dos millones y medio de habitantes, tiene una extensión de 380.64 kilómetros cuadrados, temperatura promedio 24°C, cuenta con 16 comunas o zonas urbanas, 5 corregimientos o zonas rurales y 249 barrios (Medellín, 2017).

Según la página oficial de la ciudad de Medellín su visión y misión son:

*Visión.* En el 2030 Medellín será una ciudad cuyo principal valor es el respeto a la vida. Tendrá una sociedad incluyente, equitativa, cohesionada, educada y con sólidos valores democráticos y ética ciudadana. Económicamente competitiva y generadora de riqueza colectiva. Respetuosa de la diversidad y promotora de la cultura. Con una institucionalidad pública eficiente y transparente, garante del ejercicio de los derechos humanos fundamentales y articulados con los actores del desarrollo. Territorialmente

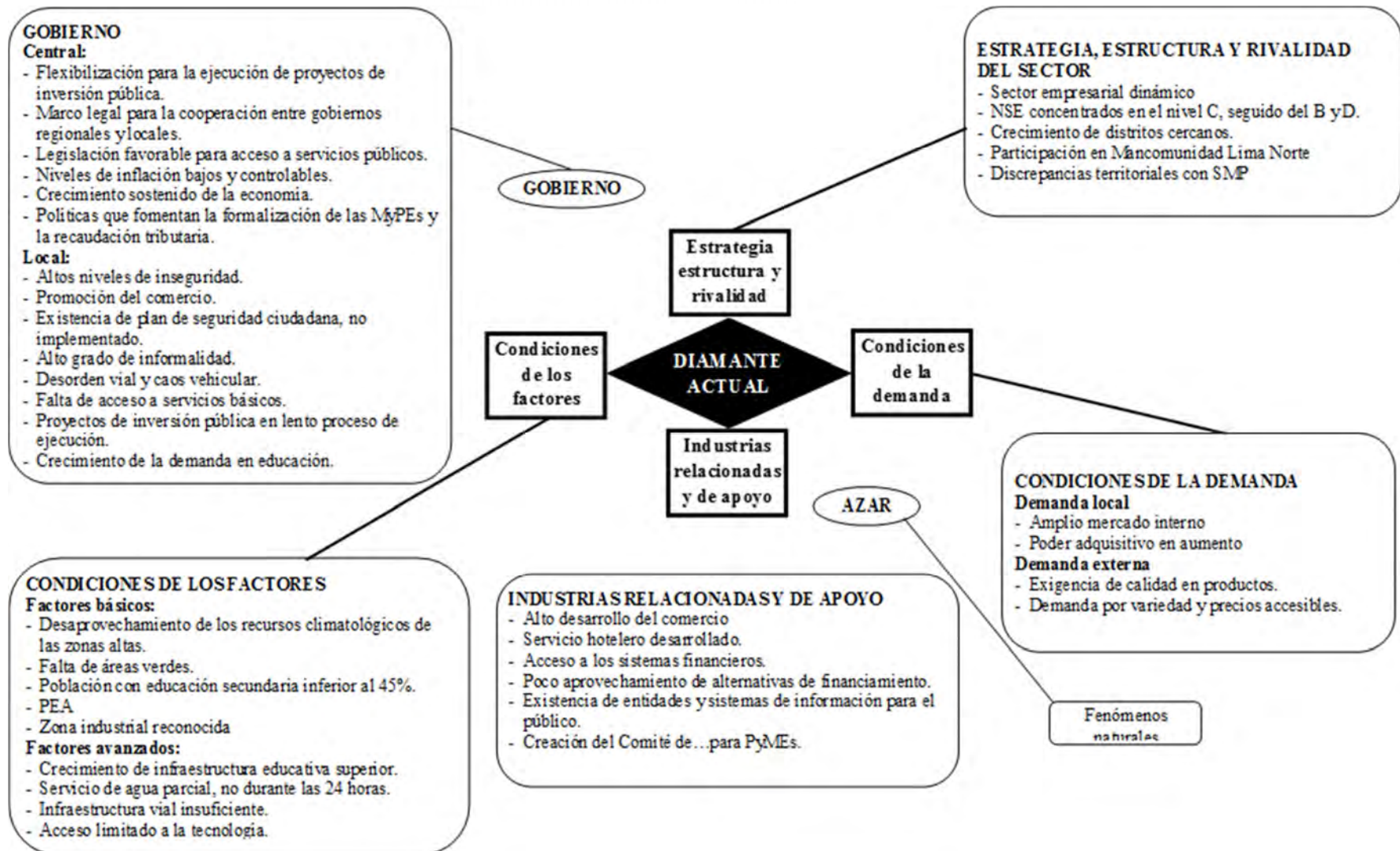


Figura 23. Independencia: Diamante del reto competitivo.  
Adaptado de “Cajamarca Competitiva”, por Alejandro Indacochea, 1998. Lima, Perú. Saywa ediciones.

integrada y abierta al mundo, ambientalmente sostenible y con un hábitat seguro y de calidad.

*Misión.* Fomentar en conjunto con la sociedad el desarrollo humano. Garantizar el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos fundamentales como salud y educación, impulsando el crecimiento económico en un ámbito territorial articulado e integrado y soportado en una institucionalidad moderna efectiva y flexible. Promotor de la construcción de una ciudad segura, con espacios públicos modernos e incluyentes.

Estas definiciones tienen similitud con la visión y misión propuestas en el presente planeamiento estratégico para el distrito de Independencia, y están enmarcadas en la sostenibilidad, la competitividad, la seguridad, la justicia e inclusión social, la cultura, el respeto y la calidad de vida.

Entre los aspectos positivos y diferenciadores de Medellín, se destaca los siguientes reconocimientos y premios:

- Premio la ciudad más innovadora del mundo, marzo 2013, en el marco del concurso “la ciudad del año”, organizado por el diario Wall Stree Journal y el Urban Land Institute.
- Premio mundial de transformación urbana, “Lee Kuan Yew World City Prize 2016” considerado como el “Nobel de las ciudades”, por su apuesta urbanística sostenible e innovadora.
- Premio “Óscar de la industria del Turismo”, fue galardonada con el World Travel Awards 2016, en la categoría mejor destino de escapada en Sudamérica.



Tabla 24

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Independencia		Rímac		San Martín de Porres	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo urbano e infraestructura	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
2 Seguridad ciudadana	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
3 Infraestructura vial	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
4 Formalización	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
5 Acceso a agua potable	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
6 Servicios educativos de calidad	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
7 Acceso a financiamiento para proyectos de inversión pública	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
8 Acceso a tecnología	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.79</b>		<b>2.5</b>		<b>2.35</b>

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

Tabla 25

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Independencia		Medellín	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo urbano e infraestructura	0.15	2	0.3	4	0.6
2 Seguridad ciudadana	0.18	2	0.36	3	0.54
3 Infraestructura vial	0.13	1	0.13	4	0.52
4 Formalización	0.12	2	0.24	2	0.24
5 Acceso a agua potable	0.12	2	0.24	3	0.36
6 Servicios educativos de calidad	0.12	2	0.24	3	0.36
7 Acceso a financiamiento para proyectos de inversión pública	0.08	1	0.08	3	0.24
8 Acceso a tecnología	0.1	2	0.2	4	0.4
Total	1		1.79		3.26

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

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Referencial se considera la definición y los criterios planteados por D' Alessio (2014, p.48), es decir considera 4 para la fortaleza mayor, 3 para la fortaleza menor, 2 para la debilidad menor y 1 para la debilidad mayor. Los pesos se distribuyen en base a los niveles de relevancia para los factores claves de éxito cuya suma total da igual a uno y se considera los mismos valores que los pesos asignados en la matriz de perfil competitivo, es decir un peso de 0.15 desarrollo urbano, 0.18 a la seguridad ciudadana, 0.13 a infraestructura vial, 0.12 al accesos al agua potable, 0.10 al acceso a la tecnología, 0.12 a los servicios de educación, 0.08 al acceso de financiamientos para proyectos de inversión pública y 0.12 a la formalización en general, para mejorar la recaudación y bajar las tasas de morosidad.

Respecto a la valoración y asignación de puntajes en la matriz de perfil referencial para la ciudad de Medellín se ha asignado puntajes de 4 como fortaleza mayor para los siguientes factores claves de éxito: (1) desarrollo urbano, (3) infraestructura vial y (8) acceso a la tecnología, y un puntaje de 3 como fortaleza menor para (2) seguridad ciudadana, (5) acceso al agua potable, (6) servicio educativos de calidad y (7) acceso a financiamiento para proyectos de inversión pública y un puntaje de 2 como debilidad menor para (4) formalización, esto sustentado en sus diferentes reconocimientos como el Banco Mundial (Medellín, Laboratorio mundial sobre desarrollo humano, 2017) , el cual indica lo siguiente:

Hace tan solo tres décadas, Medellín era conocida como una de las ciudades más violentas del mundo. Frecuentemente la tasa de homicidios superó los 300 homicidios por cada 100 mil habitantes. Los nombres de Pablo Escobar y su cartel de Medellín, o las bandas de sicarios y los “Pepes” eran de fama internacional. Nadie quería viajar a Medellín. Hoy ese pasado se ve remoto, o a través de famosas series de televisión. Hoy Medellín es una ciudad modelo en muchos aspectos: redujo su índice de

violencia en forma significativa en los últimos 20 años; la tasa de homicidios es hoy cercana a los 20 homicidios por cada 100,000 habitantes (menor que el promedio nacional de Colombia en 24) y ha ganado premios internacionales importantes, como el de la ciudad más innovadora en 2013 cuando fue ganadora del concurso City of The Year, organizado por el diario estadounidense Wall Street Journal y Citi Group. Estamos en 2017 y Medellín es considerada como una ciudad modelo de desarrollo urbano. La Comuna 13, fue considerada uno de los barrios más peligrosos de la ciudad, enclavada en una de las montañas que rodea a la ciudad, se ha convertido en un destino turístico. Con sus escaleras eléctricas que la recorren y los murales que la decoran, el espacio público que antes estaba en manos de delincuentes ahora es propiedad de la comunidad. En cada parada de una escalera a otra se encuentran desde los mejores helados de mango hasta venta de churros y camisetas con los símbolos de la Comuna. Las escaleras eléctricas son únicas en el mundo y se han convertido en la solución más innovadora para la necesidad de la comunidad, quienes deben ascender el equivalente a 28 pisos, según datos de la Alcaldía. Como lo dice su alcalde Federico Gutiérrez, Medellín ha logrado el éxito gracias a la resiliencia; al sentido de pertenencia; a la articulación del sector privado, público y académico; al trabajo con la ciudadanía; a la creatividad, innovación y capacidad de asumir riesgos; y a la continuidad de programas, proyectos y política pública.

El proceso de ponderación y asignación de valor está basado en la definición y los criterios que propone D'Alessio (2015), es decir considera 4 para la mayor fortaleza, 3 para la fortaleza menor, 2 para la debilidad menor y 1 para la debilidad mayor. Los pesos se distribuyen en base a los niveles de intensidad de menor a mayor en un determinado puntaje cuya suma total da uno, los cuales se asigna 0.18 a la seguridad ciudadana, 0.15 desarrollo

urbano, 0.13 a infraestructura vial, 0.12 al accesos al agua potable, 0.10 al acceso a la tecnología, 0.12 a los servicios de educación, 0.08 al acceso de financiamientos para proyectos de inversión pública y 0.12 a la formalización en general, para mejorar la recaudación y bajar las tasas de morosidad. Respecto a los valores para Medellín se ha asignado considerado en cada factor crítico de éxito las fortalezas y debilidades, tanto mayores y menores.

### **3.8. Conclusiones**

La identificación de intereses nacionales ha sido enmarcada en los cuatro ejes estratégicos del Acuerdo Nacional que son: democracia y estado de derecho; equidad y justicia social; competitividad; y, estado eficiente, transparente y descentralizado. Al respecto, actualmente, el potencial nacional del Perú, presenta sus mayores fortalezas en el factor geográfico y en el económico. Considerando que, si bien atraviesa un des aceleramiento en su economía, se estima que su desempeño se estabilizará y continuará creciendo en los próximos meses. A ello se aúna, el factor geográfico que brinda numerosas oportunidades de desarrollo para el país y fortalecimiento de su vínculo con los países del mundo, por la biodiversidad y riqueza natural que tiene para ofrecer.

La principal actividad económica del país es la agricultura, la cual representa el 5% del PBI y da empleo al 25% de la PEA. En los últimos años el crecimiento de la economía ha sido moderado a nivel mundial, incluyendo a Perú que mostró una tasa del 3.1% en el 2016 y para el presente año se proyecta 3.5%.

Los aspectos más resaltantes del análisis PESTE, muestran que a nivel de gobierno central existe normativa que permite la flexibilización para la ejecución de proyectos de inversión pública, a través el sistema INVIERTE. Asimismo, se generan espacios de cooperación inter regionales e inter distritales, aunando esfuerzos para lograr objetivos

comunes en beneficio del ciudadano, y se cuenta con legislación favorable para acceder a servicios públicos.

De otro lado, se cuenta también con políticas que fomentan la formalización de las MyPEs y que además contribuyen a la mejora de la recaudación tributaria, así como al orden público. Al respecto, los niveles de inseguridad a nivel nacional, regional y local son elevados, así como el desorden vial y el caos vehicular.

Un aspecto importante de mencionar, lo constituye el crecimiento de la demanda de servicios de educación, y en consecuencia el incremento de infraestructura, lo cual contribuye al incremento de las inversiones, generación de empleo, crecimiento económico y generación de otros comercios en las zonas aledañas. No obstante, se ha identificado que el aprovechamiento de desarrollo tecnológico es limitado y las inversiones en ese concepto con bajas.

Como parte del proceso estratégico referente a la evaluación externa se han definido los competidores a los distritos de San Martín de Porres y Rímac y a los patrones referentes de desarrollo a la ciudad de Medellín, Colombia, soportados de un análisis detallado e interiorización conjunta de los factores críticos de éxito, que guiarán a la definición de las estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Respecto a los resultados cuantitativos del análisis competitivo y tomando en cuenta los factores determinantes de éxito y las fortalezas y debilidades de las diferentes municipalidades y ciudades, se muestran que el Distrito de Independencia tiene un valor de 1.79, el distrito de San Martín de Porres con 2.35, el distrito de Rímac con 2.50 y la ciudad de Medellín, Colombia con 3.26, concluyéndose en base a estos resultado que existe un nivel bajo de competitividad del Distrito de Independencia con respecto a los competidores y el referente.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

El análisis interno constituye uno de los análisis fundamentales de la organización, dado que permite conocer las fortalezas y debilidades, aspectos que se encuentran bajo control de la organización, según D'Alessio (2015), la evaluación interna está enfocada a encontrar las estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, en tal sentido permitirá identificar las variables que diferencian al distrito de Independencia para determinar las estrategias que contribuyan a alcanzar el futuro deseado.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), el análisis interno AMOFHIT se obtiene de la evaluación de las principales áreas de toda organización y negocio, y son (a) Administración y gerencia, (b) Marketing, ventas e investigación de mercado (c) Operaciones, logística e infraestructura, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura de la organización, (f) Sistemas de información y comunicaciones y (g) Tecnología, investigación y desarrollo.

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

La dirección y administración resulta ser un área clave de la organización con capacidad de integrar y asignar los recursos para el cumplimiento de los procesos y tareas operativas, con el objeto de mejorar la productividad global de la organización y poder competir en diversos aspectos. En el distrito de Independencia son el concejo municipal y la alcaldía los órganos de gobierno encargados de la administración municipal, cuya estructura orgánica se aprecia en la Figura 24, organigrama estructural de la MDI, aprobado por ordenanza N°314,335-2015-MDI. Las funciones, atribuciones y competencias de todos los funcionarios de la municipalidad de Independencia se encuentran aprobadas mediante la Ordenanza N° 346-2015-MDI.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA  
APROBADO POR ORDENANZAS N°s 314 y 335-2015-MDI

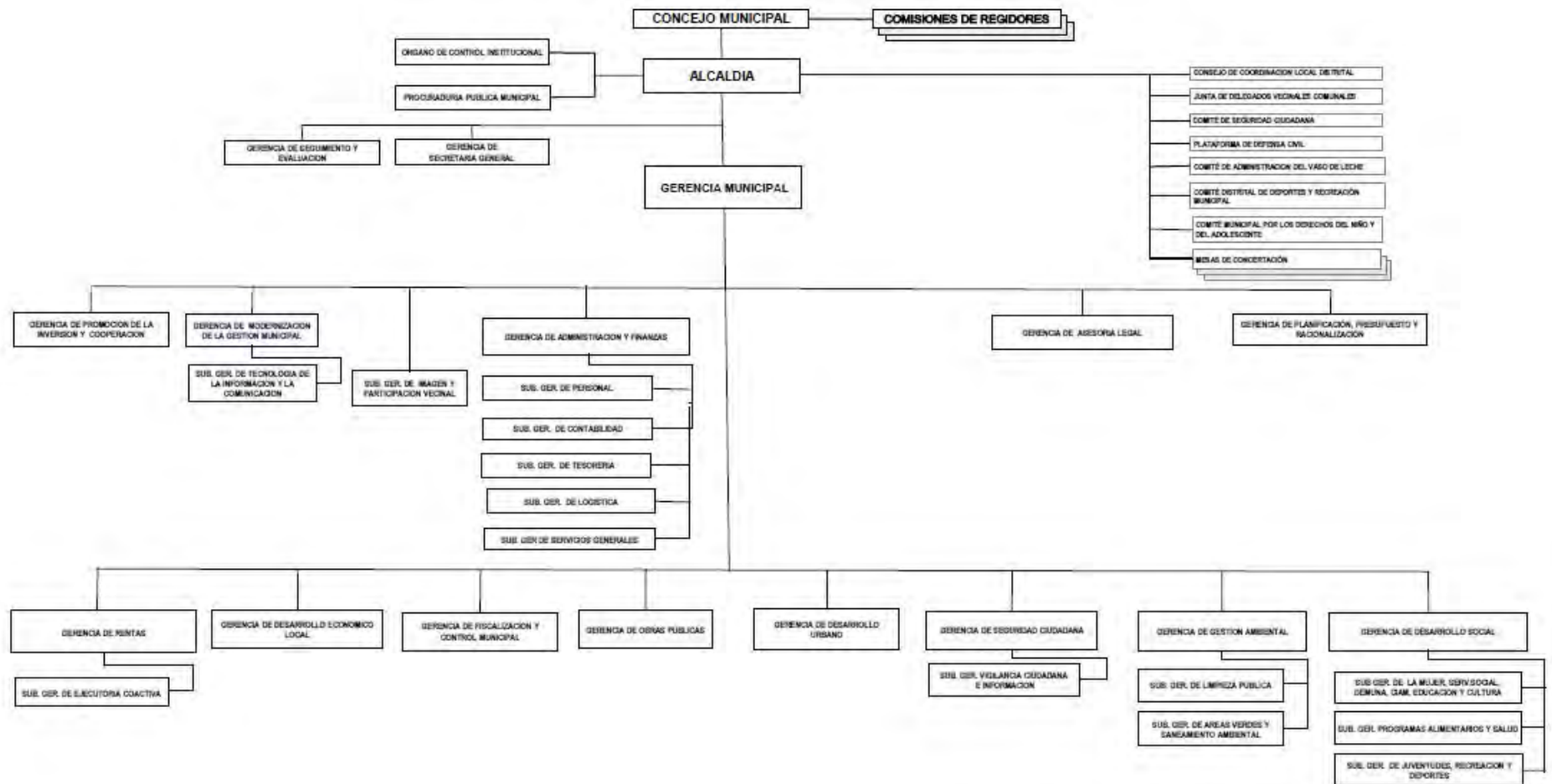


Figura 24. Organigrama estructural de la municipalidad distrital de Independencia.  
Tomado de MDI, 2017, Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=247&gid=9>



La evolución del fortalecimiento del distrito de Independencia a nivel organizacional atraviesa por un proceso de mejora, analizando internamente los puntos críticos de éxito, el cual inicia con la implementación y seguimiento del plan estratégico institucional, del plan de desarrollo concertado y del plan operativo institucional, el cual define la estructura orgánica ejecutiva, los roles y determina el alcance de las funciones de todos los actores que influyen en la gestión y dirección del distrito. La participación ciudadana a través del concejo de coordinación, junta de delegados vecinales, comité de seguridad ciudadana y de las diferentes mesas de concertación, representa un distintivo fuerte del distrito, porque permite el involucramiento para el seguimiento de las diferentes acciones en mejora de la calidad de vida de los pobladores. Estas acciones promueven la convivencia en armonía, la organización ante desastres, la promoción del deporte y recreación, a capacitación permanente y el fomento de la transparencia y la rendición de cuentas de las autoridades.

Respecto a los niveles de aprobación del actual alcalde, ésta es muy baja. Se trata del segundo período del actual alcalde Evans Roberto Sifuentes Ocaña quien ha tenido mucha oposición durante su segunda gestión. Según el Ránking de Alcaldes elaborada por CPI (2015, 2016), en el 2015 Evans tuvo un nivel de desaprobación del 59.6%, con una aprobación del 38.2%, y en el 2016 la desaprobación se elevó a 58.4% y la aprobación bajó a 29.4%. Estando en el penúltimo año de mandato en la MDI, no podrá postular nuevamente a la reelección debido a la imposibilidad actual de volver a postular en los gobiernos locales (medida que también alcanza a los gobernadores regionales).

Con relación a los esfuerzos organizados para reducir la contaminación ambiental, tráfico de terrenos, la informalidad y otros problemas, debe resaltarse la comunicación e información de las diversas acciones conjuntas entre la población y los diversos actores involucrados, soportados y liderados por las diferentes gerencias de la municipalidad de Independencia.

De igual forma se ha identificado aspectos que requieren ser atendidos de manera organizada, como la falta de un control documentario adecuado, que permita dar fluidez y continuidad a los trámites que se realizan todos los días, esto sumado a una falta de información y plazos excesivos que se estipulan en los textos únicos de procedimientos administrativos, fomentando la informalidad, la morosidad de los contribuyentes, la baja recaudación y la generación de escenarios para la corrupción.

Una debilidad destacada es la falta de control urbano, en temas de tráfico de terrenos, comercio ambulatorio, invasión de las vías públicas, falta de limpieza permanente de las vías públicas y sobre todo en aspectos de planificación urbana y crecimiento organizado del distrito, integrándose a las vías de acceso de manera ordenada.

No existen áreas urbanizables para la expansión urbana. Frente a esta situación la población ha crecido hacia el Norte y Este del distrito, *conurbando* con el distrito de Comas, a pesar de que esta parte es de zona rocosa. Contrariamente el área Oeste del distrito se encuentra bien urbanizada, accesible, con grandes áreas para albergar la industria, y creando un lugar importante del Cono Norte de Lima Metropolitana.

Los diversos núcleos que componen el tejido urbano corresponden a las categorías de urbanizaciones, asentamientos urbanos y pueblos jóvenes; los que se encuentran

conformados predominantemente por unidades de vivienda unifamiliar. No existen conjuntos habitacionales de vivienda. En el tejido urbano se observa que mientras que en las zonas Bajas y Medias se encuentran las urbanizaciones de vivienda, en las zonas altas y muy altas se encuentran los asentamientos humanos y pueblos jóvenes. Siendo estos los lugares más desordenados del distrito, representando una debilidad del distrito.

La MDI tiene en marcha diversas acciones como el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) que cuenta con una central técnica de comunicaciones, plan de rondas urbanas, serenazgo sin fronteras (134 efectivos de serenazgo, 29 puestos de vigilancia, 17 vehículos, 4 motocicletas, 5 bicicletas), sistema de video vigilancia (32 cámaras), patrullaje integrado, y brigada canina (8), cuyo foco es mejorar la calidad de la seguridad ciudadana, siendo este uno de los principales problemas. Sin embargo, al ser un problema de carácter nacional, la inseguridad constituye una de las mayores debilidades del distrito, así como uno de los problemas álgidos del distrito (como también sucede con los distritos vecinos y, en general, en Lima Metropolitana), por lo que urge tomar medidas más drásticas que se puedan desarrollar conjuntamente con otras instituciones y con la población en general.

De acuerdo con la encuesta de CPI (2016), la inseguridad ciudadana representa uno de los mayores problemas para los habitantes, esto se ve reflejado en los diferentes delitos como el hurto y robo a personas, el hurto de vehículos, el robo a domicilios, la micro comercialización de drogas, el pandillaje y la prostitución, esta situación ha sido plasmada en un mapa de riesgos y del delito como se muestra en la Figura 25.

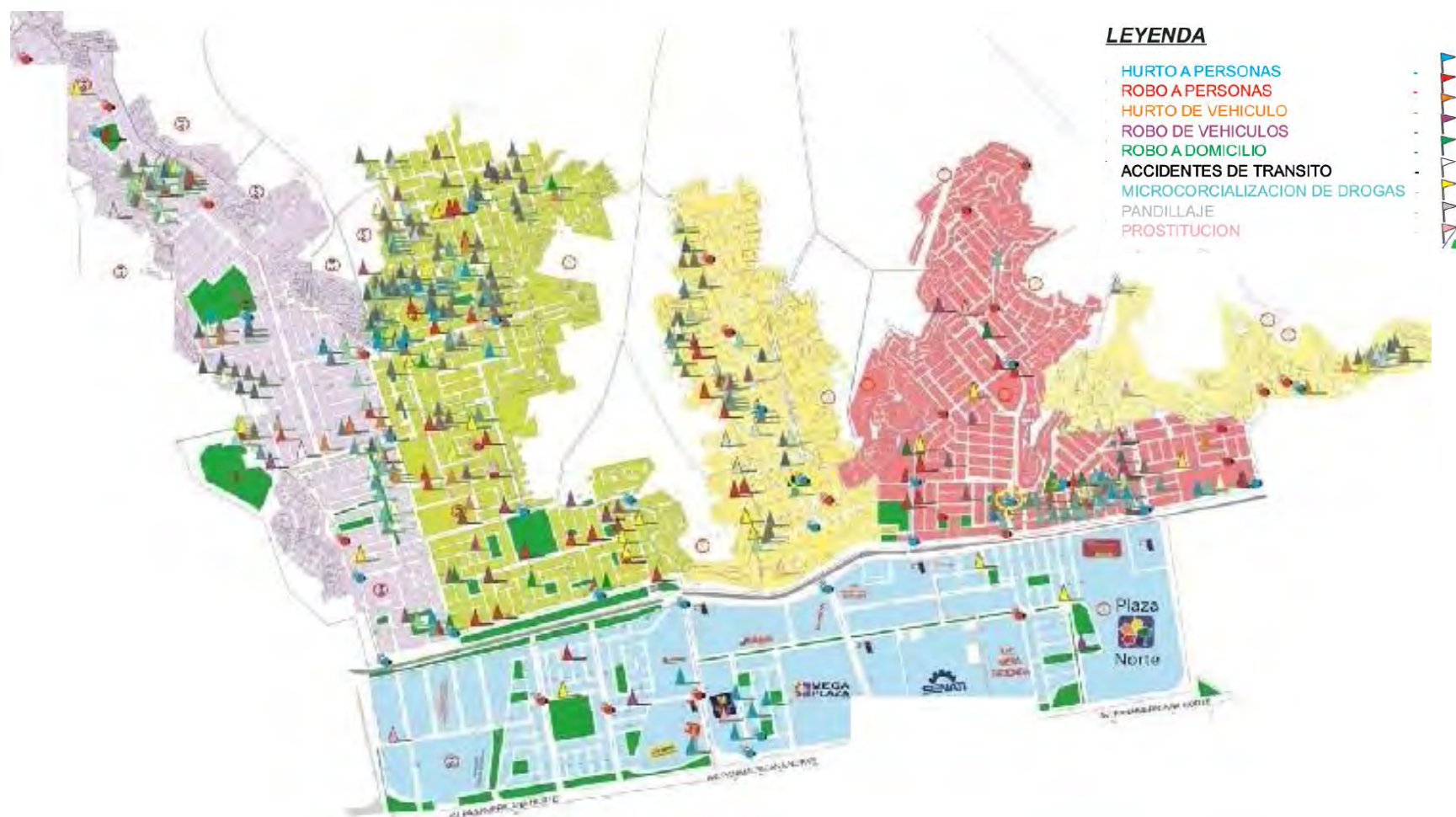


Figura 25. Mapa de riesgos y del delito.

Tomado de *Transparencia*, por MDI, 2017. Recuperado de [http://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016](http://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016).

Este mapa permite plantear estrategias adecuadas contra los delitos, y rastrear de manera inteligente para reducir los riesgos a los que se exponen los habitantes y visitantes en el distrito.

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

Según D' Alessio (2015), el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución, y precio, así como el uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, posicionamiento de productos.

Como parte de los órganos de apoyo de la municipalidad se encuentra la subgerencia de imagen institucional y participación vecinal, encargada de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar, los esfuerzos asociados a las relaciones públicas, actos protocolares y apoyar la canalización de las iniciativas que realicen las organizaciones municipales, aunque insuficientes y carentes de un plan estratégico de marketing que permita explotar las fortalezas que tiene el distrito.

***Posicionamiento y mercado objetivo.*** El mercado objetivo en primera instancia corresponde a los propios ciudadanos del distrito, quienes tienen necesidades de diversos productos (bienes y/o servicios), desde los más básicos como el agua potable y desagüe, la seguridad ciudadana y en segunda instancia el público en general que se sienta atraído comercialmente por su turismo con las visitas a centros arqueológicos, sus partes altas como el cerro de la bella durmiente, su gastronomía con diversos locales atractivos y su marcada zona industrial.

**Productos y servicios ofrecidos.** Estos elementos claves del marketing del distrito de Independencia dinamizan su economía local, ofreciendo diversos productos (bienes y/o servicios) como hoteles, restaurantes, tiendas y centros comerciales como Plaza Norte, Mega Plaza, con sus diferentes complementos como Metro, Importaciones Hiraoka, Cinemark Mega Plaza, Plaza Vea, Starbucks, Saga Falabella, Mega Muebles y entre otros establecimientos, el Terminal Terrestre Lima Norte; en el campo educativo diversos institutos como IPCNA, SENATI, USIL Campus Lima Norte, Universidad Privada San Juan Bautista y Euroidiomas, constituyendo la mayor de sus fortalezas.

Según GFK compañía de investigación de mercados y su mirada prospectiva de los *retail* modernos (P Bermudez, 2016), indican que los centros comerciales (CC) se mantienen como un acelerador de la economía, debido a que no es solamente un canal de retail sino también un espacio de recreación y entretenimiento, de una muestra de 1263 entrevistados se obtuvo los siguientes resultados: 67% de los peruanos suelen ir al CC, entre los que van al CC, el 71% si les gusta ir al CC y al 29% no les gusta ir al CC, del 71% el 48% va cuando tiene que hacer compras y el 23% va incluso cuando no tiene que hacer compras, (GFK, 2016).

Según la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), en su documento publicado como oportunidades de inversión 2016, muestran los indicadores de crecimiento y consolidación de los centros comerciales, tal como se aprecia en la Tabla 26. Resaltando los crecimientos en las ventas en un 9.4% y un crecimiento en las visitas mensuales en millones de personas de 36.7 a 59.8 en el 2012 y 2016 respectivamente. De igual forma los niveles de facturación por grupos empresariales con sus respectivas marcas de centros comerciales se destacan en un segundo lugar a las marcas Plaza Norte, Mega Plaza y Megaplaza Express, todo lo cual se muestra en la Tabla 26 (ACCEP, 2017).

Tabla 26

*Evolución de los centros comerciales en el Perú*

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016*
Ventas brutas de los centros comerciales (Millones de soles)	15,886.1	18,253.3	20,934.4	22,908.5	25,042.8
Tasa de crecimiento de las ventas**	19.6%	14.9%	14.7%	9.4%	9.3%
Vistas mensuales promedio a los centros comerciales (Millones de personas)	36.7	43.3	50.0	54.7	59.8
Evolución del Área Arrendable (Miles de M2)	1,728	2,021	2,378	2,468	2,724
Tasa de vacancia (En porcentaje)	4.3***	4.8	4.2	3.6	2.7
Número de centros comerciales	48	60	68	73	77
Número de tiendas	5,214	5,796	6,513	7,121	8,146

\*Proyección/Tipo de cambio para los años 2011, 2012, 2013 y 2014 es S/. 3.00 por dólar. Tipo de cambio para los años 2015 y 2016 es S/. 3.20 por dólar.

\*\* Ventas de 4,427 millones de dólares declarados para el año 2011.

\*\*\* No incluye Urbanova y Open Plaza.

Nota. Tomado de "Los centros comerciales en el Perú: Oportunidades de inversión", por ACCEP, 2017. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>

La dinámica económica generada por estos centros comerciales principales como Mega Plaza, Plaza Norte y sus diversos establecimientos representan una fortaleza para el distrito de Independencia, debido a la generación de empleo, incrementa valor a las propiedades de la zona de influencia, contribuye con la formalización, mejora el ornato público y aporta en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Tabla 27

*Facturación de los centros comerciales (En Millones de soles)*

Marca Centro Comercial	Grupo Empresarial	2012	2013	2014	2015	2016
1 Real Plaza	InterCorp	2,278	2,949	4,310	5,159	5,410
2 Plaza Norte, Megaplaza y Megaplaza Express	EW y Inmuebles Pan	2,870	3,300	3,735	4,053	5,124
3 Open Plaza	Falabella Perú	2,390	2,622	2,871	2,840	3,041
4 Mall Aventura Plaza	Aventura Plaza	2,112	2,562	2,719	2,883	2,957
5 Jockey Plaza Shopping Center	Altas Cumbres	2,034	2,046	2,076	2,150	2,249
<b>TOTAL</b>		<b>11,684</b>	<b>13,479</b>	<b>15,711</b>	<b>17,085</b>	<b>18,781</b>

Nota. Adaptado de "Los centros comerciales en el Perú: Oportunidades de inversión", por ACCEP, 2017. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>

El comercio informal es ejercido por un segmento de la población que no puede acceder al empleo formal y que requiere satisfacer sus necesidades básicas. La mayoría se realiza en las calles del distrito, teniendo como efecto movimientos financieros que no son registrados y por ende no se percibe recaudación para el fisco. Al respecto, una fortaleza de la MDI, es que cuenta con un Centro Municipal de Servicios Empresariales para MyPEs, orientado a mejorar los niveles de formalización y desarrollo empresarial.

*Plaza y precio.* El distrito de Independencia tiene una ventaja comparativa en su ubicación que le permite atraer a sus centros comerciales a ciudadanos de otros distritos, con sus diversas vías como la Av. Túpac Amaru, Av. Angélica Gamarra, Av. Carlos Izaguirre, Av. Tomás Valle, Panamericana Norte, también debilidades de una marcada inseguridad ciudadana que desalienta las visitas.

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

La ubicación del distrito de Independencia, le da una ventaja comparativa, frente a todos los distritos del cono norte. Se encuentra en la entrada de los distritos de Lima Norte, localizándose sobre los principales ejes de accesibilidad que son la avenida Túpac Amaru, la Panamericana Norte, y el Metropolitano. Así mismo, está conectado con el aeropuerto internacional Jorge Chávez, mediante las avenidas Izaguirre, avenida Tomas Valle, Los Alisos, y El Naranjal. Además, cuenta con un Terminal Terrestre Nacional e Internacional, que se encuentra ubicado dentro de las instalaciones de Plaza Norte. Esto permite el paso y llegada de los viajeros nacionales e internacionales, activando el comercio, restaurantes, del distrito de Independencia, PEI 2017 a 2018 (MDI, 2017a), representando una fortaleza del distrito.

Según la ONG Luz Ámbar, sostiene que el reglamento (Ley 27189) que habilita el tránsito de vehículos menores (moto taxis) de tres ruedas, sólo deben desplazarse por áreas de



la ciudad donde el acceso de vehículos mayores no sea posible. Pero sin embargo 600 mil mototaxis se desplazan sin control de las municipalidades distritales en Lima. Y el 40% de estos vehículos operan de manera informal y muchos de ellos lo usan para cometer robos al paso. En distritos como Comas, Independencia, San Martín de Porres, Lince, y Barranco, los mototaxis se desplazan junto a los autos y vehículos de transporte público, incumpliendo la Ley 27189, en donde se indica que sólo deben transitar en lugares inaccesibles para los vehículos mayores de transporte público. Una alternativa de solución para revertir esta situación es unificar la fiscalización de estos vehículos, porque actualmente existen hasta 10 autoridades que regulan estos vehículos (“600 mil mototaxis se desplazan sin control de municipalidades distritales en Lima,” 2016).

Un aspecto relevante que mencionar, vinculado con el transporte vehicular, es el de la contaminación ambiental. Al respecto, un estudio de la OMS señala que Lima presenta el aire más contaminado de América Latina. Dicho estudio, señala también que un nivel razonable del índice general de microgramos de partículas contaminantes es de hasta 10 microgramos por metro cúbico, sin embargo, en el caso de Lima Norte, éste asciende a 58, es decir, casi seis veces mayor. En el caso de Lima Este, el índice asciende a 36 y en Lima Sur a 29 (“OMS: Lima tiene el aire contaminado de América Latina,” 2014).

Asimismo, en cuanto a la gestión ambiental, el distrito de Independencia presenta una reducida zona de áreas verdes, con un promedio per cápita de 1.18 m<sup>2</sup> por habitante, de todos los sectores. Sin embargo, en el sector Industrial se tiene un indicador de 7.85 m<sup>2</sup> por habitante, y con indicadores muy bajos en el sector de Unificada e Independencia, con valores de 0.45 m<sup>2</sup>/habitante y 0.16 m<sup>2</sup>/habitante, respectivamente (MDI, 2017a).

Al respecto, el escudo de la MDI muestra su vinculación con el medio ambiente, los 6 rayos del sol representarían a los 6 ejes zonales del distrito (Túpac Amaru, Tahuantinsuyo,

Independencia o Pampa de Cueva, Ermitaño, Unificada y la Zona Industrial), los 3 cerros verdes a las lomas de Tahuantinsuyo, Independencia y Amancaes y el campo azul, la integración de las zonas urbanas, industriales y ecológicas.

Sin embargo, las zonas altas del distrito son tierras que aún no son verdes. La MDI cuenta con 400 hectáreas con potencial de forestación, las cuáles se encuentran ubicadas en las laderas del distrito en cinco de sus seis ejes zonales. En noviembre de 2016, contó con el estudio Evaluación de Zonas Potenciales de Forestación del Distrito de Independencia, elaborado por la ONG Predes. Dicho estudio permitió identificar 66 hectáreas con potencial de forestación en 11 sectores, determinando 29 zonas de forestación. Además, se identificaron la cantidad de plantas requeridas por sector y asentamientos humanos vinculados con las labores de forestación y mantenimiento.

Tabla 28

*Zonas potenciales de Forestación*

Sector	Zonas	Hectáreas	Plantas	AAHH
1	1	4.81	5,340	Ampliación Sol Naciente, AH Sol Naciente, IE María Auxiliadora, AH Horacio Zevallos, Ampliación Corazón de Jesús, AH Corazón de Jesús
2	2	1.86	2,069	Ampliación Paraíso de Belén, Ampliación 15 de Mayo
3	3	0.25	278	Ampliación Señor de Los Milagros de Payet
4	4, 5, 6, 7, 8, 9	2.78	3,091	Ampliación Bellavista II Etapa, Ampliación Santísima Cruz, Cte. 17 Ampliación José Olaya, AH 5 de diciembre, AH Nueva Generación, AH Manuel Scorza
5	10, 11, 12, 13	2.73	3,036	PJ Cielo Azul, Ampliación Pueblo Nuevo, Ampliación San Lorenzo, AH Domingo de Ramos
6	14	0.86	960	AH Leoncio Prado, AH 5 de Abril
7	15, 16	2.69	2,989	AH Cerro Alegría, AH Carmen Alto, Ampliación Carmen Alto, Ampliación Valle Young
8	17	0.48	532	Ampliación Cruz de Mayo
9	18, 19, 20, 21,	15.56	17,288	AH Cerro La Calavera, AH El Paraíso, AH Las Américas, Comité 122, Comité 124, Comité 125, Ampliación Los Conquistadores Comité 121, Comité 112 Ampliación, Comité 111B, Comité 111, Comité
10	23, 24, 25, 26	5.71	6,349	93B, Comité 92A, AH Santa Cruz, Ampliación Comité 2, Ampliación Comité 14
11	27, 28, 29	28.52	31,684	Ampliación comité 20, 17, 16, 18, PJ Cerro San Albino, AH El Volante II Ampliación El Volante III, AH Milagro de la Fraternidad
<b>TOTAL</b>		<b>66.25</b>	<b>73,616</b>	

Nota: Adaptado de Programa Cinturón Verde para mi Distrito – Gerencia de Gestión Ambiental. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/sgma/programa2.php>

Sin embargo, la falta de agua continúa siendo el principal problema en el manejo de las áreas verdes, indispensable para su desarrollo y mantenimiento. A ello se aúna, la falta de personal técnico, programación de horarios de riego, evacuación de residuos sólidos de las viviendas, la disposición inadecuada de animales muertos menores. Actualmente, las áreas verdes son regadas con agua potable, generando escasez para el consumo humano, y encarecimiento del agua potable para los vecinos. Además, sólo el 60% de las áreas verdes reciben mantenimiento, y ante la falta de personal técnico, la mayoría de las áreas verdes no presentan un lugar adecuado para la visita y esparcimiento de la población, y visitantes (MDI, 2011a).

En dicho contexto, la MDI cuenta con el Programa Cinturón Verde, cuyo objetivo es instalar las 73 mil plantas en las zonas identificadas. Este Programa considera dos aspectos: a) forestación de laderas, como una medida de mejoramiento ambiental, control urbano y reducción del riesgo de desastres, y b) Desarrollo de Parques Ecoturísticos Sostenibles, que generen emprendimientos ambientales.

La MDI ha generado alianzas con entidades que le brinden el apoyo necesario para implementar dicho Programa, en sus diferentes etapas: sensibilización, capacitación, faenas comunales para sembrar las plantas, mantenimiento. Dichas entidades conforman equipos de trabajo como: La Brigada Verde del Ejército del Perú, las Brigadas Verdes Universitarias, las Brigadas Manos Mormonas, y la Brigada Municipal para la ciudad limpia, verde y saludable.

En relación con el mantenimiento de las plantas, un aspecto importante es el vinculado al riego de las mismas, ya que el estudio de Predes, determinó que se necesitan 8 litros de agua semanalmente para cada árbol y en invierno, 5 litros. Para tal fin, la MDI cuenta con a) la planta de tratamiento de la municipalidad de Independencia, ubicada en el eje zonal Túpac Amaru y que produce 100 m<sup>3</sup> diarios, b) un convenio (en gestión) con EMAPE,

a través de la Mancomunidad Lima Norte, para el uso de su planta ubicada en la Av. Carlos Izaguirre con la Av. Panamericana Norte, que produce 300 m<sup>3</sup> de agua reutilizable, c) un convenio (en gestión) con la Universidad Nacional de Ingeniería para utilizar las aguas tratadas, y d) gestión de proyectos de plantas de tratamiento que viene realizando la MDI, para contar con los recursos necesarios para hacer sostenible este programa (MDI, 2017a).

De acuerdo al Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021 del Distrito de Independencia, la mayor población del distrito de Independencia cuenta con servicio de agua potable; sin embargo, los nuevos asentamientos humanos que se han instalado recientemente en lugares críticos, aun no cuentan con el servicio de agua potable. Para la instalación de la red de agua potable para estos AAHH ubicados recientemente, requiere sanear el área y muros de contención para poder instalar a las viviendas. Sin embargo, el abastecimiento del agua potable es limitado, realizándose por horas, complicándose aún más en caso de emergencias naturales.

Las viviendas que no cuentan con este servicio básico (5%), se abastecen de las viviendas que si lo tienen. En lo que respecta a las condiciones básicas de calidad de vida, un aspecto débil del distrito es la falta de agua potable, existen zonas que no cuentan con el líquido vital y otras zonas de padecen del abastecimiento continuo durante las 24 horas, esta situación impacta la salud y el futuro de los niños en crecimiento, representando una debilidad para el distrito. Respecto al el servicio de alcantarillado, el 95% de viviendas cuentan con un sistema de agua y desagüe, este 5% son viviendas que se ubican en los lugares críticos, esta cifra se está incrementando con las recientes ocupacionales territoriales (MDI, 2017a).

En cuanto a la red vial, el distrito de Independencia se ubica en un lugar estratégico del cono norte. Los ejes viales del Sistema Vial Metropolitano (SVM), que pasan por el

distrito, están conformados por: (a) avenida Panamericana Norte, (b) avenida Túpac Amaru o Gerardo Únger, (c) avenida Carlos Izaguirre, y (d) avenida Tomas Valle; siendo estas algunas de las vías principales de la provincia de Lima. Sin embargo, aún se tiene una deficiencia en la infraestructura vial, falta construir vías de integración entre las zonas *este*, y *oeste*; las zonas *norte*, y *sur*, puentes peatonales; deficiente diseño vial, en zonas altas y muy altas, curvas mal diseñadas; ocupación del derecho vial, por el comercio ambulatorio, emplazamiento de viviendas; deficiente regulación del transporte, público, urbano (MDI, 2017a), representando una debilidad para el distrito.

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), el distrito de Independencia se encuentra dentro de los ocho los distritos con más accidentes, debido a la irresponsabilidad del conductor, consumo de bebidas alcohólicas, fallas mecánicas, imprudencia del peatón y mal estado de las vías. La presencia de huecos, baches, hundimientos aceleran exponencialmente el deterioro de los pavimentos acortando su vida útil de las estructuras y representan una condición sub estándar y causa básica de accidentes de tránsito.

Según el Plan de Desarrollo Local Concertado de Independencia, la Municipalidad Metropolitana de Lima la clasificación de las vías se definen como: Vías expresas, son aquellas vías que soportan importantes volúmenes de vehículos, unen zonas de importante generación de tránsito, tales como la Panamericana Norte y la Vía expresa nacional Metropolitana; Vías arteriales, son aquellas vías auxiliares que se integran a las vías expresas, tales como la Av Túpac Amaru, Carlos E. Izaguirre y Tomas Valle; Vías colectoras, son aquellas que tienen por función llevar el tránsito desde un sector urbano hacia las vías arteriales y/o expresas y vías locales, son las diferentes calles, pasajes y vías que permiten el acceso y conexión con el resto de la ciudad.

La tipificación de las estructuras definidas como pavimento flexible son de concreto, las de pavimento flexible son de asfalto y las vías sin pavimentar son de afirmado y en estado natural. Asimismo, se indica que las vías se encuentran en mal estado, principalmente por falta de mantenimiento preventivo y rutinario, representando una debilidad del distrito en cuanto se refiere a la conectividad e integración vial segura. En la Tabla 29 se aprecia la clasificación de las vías, el tipo de estructura, su estado y la longitud referencial (MDI, 2011a).

Tabla 29

*Clasificación y longitud de vías en Independencia (Km)*

<b>Vías de Independencia</b>	<b>Estructura</b>	<b>Estado</b>	<b>Longitud (Km)</b>
1 Vías principales	Pavimento flexible	Bueno	3.44
2 Vías auxiliares	Pavimento rígido y flexible	Bueno	3.50
3 Vías colectoras	Pavimento rígido y flexible	Regular	14.12
4 Vías locales	Pavimento flexible y sin pavimentar	Malo	235.00
5 Escaleras	Concreto y piedras	Regular	42.00
<b>Total</b>			<b>298.06</b>

*Nota.* Adaptado de “Google maps, 2017”

En cuanto a salud, el MINSa tiene a la Micro red de Tahuantinsuyo, a la cual pertenece Independencia, con 11 establecimientos distribuidos en cinco Centros de Salud (CS) y seis Postas de Salud (6); de las cuales 5 establecimientos tienen categoría I-2 e I-3 y una con categoría I-4 (MINSa, 2016). En la Tabla 30 se muestra cada uno de los establecimientos de salud del distrito.

Por otro lado, existen cuatro establecimientos que brindan oferta de prestaciones de salud a la población: la Unidad Básica de Atención Primaria Independencia (Ca. A Mz. D Lt. 4) perteneciente a la red del Seguro Social del Perú (ESSALUD), el Centro Médico Las Violetas (Av. Los Ficus cd.3 Urb. Las Violetas) del Sistema de Solidaridad (SISOL) perteneciente a la Municipalidad Metropolitana de Lima, la Clínica Ricardo Palma (Av.

Túpac Amaru 391) y la Clínica Jesús del Norte (Av. Izaguirre 153), las dos últimas de iniciativa privada (MINSA, 2016), denominadas Unidades Productoras de Servicios de Salud (UPSS) de Nivel I. El distrito no cuenta con Nivel II (hospitales) o Nivel III (hospitales nacionales). Dentro del Nivel I, se ubican las de categoría I-2 (consultas médicas), categoría I-3 (consultas médicas y laboratorios) y categoría I-4 (que se incluye centro materno-infantil con camas de internamiento de 24 horas máximo y farmacia), los cuales están regulados por la Norma Técnica de Salud (NTS) N° 113-MINSA/DGIEM-V.01 (MINSA, 2015).

Tabla 30

*Establecimiento de Salud de la Micro Red Tahuantinsuyo del MINSA*

Establecimiento	Dirección	Cat.	Atención
1 CS Tahuantinsuyo Bajo	Av. Chinchaysuyo cd.4	I-4	24 horas
2 CS Tahuantinsuyo Alto	Jr. Hermanos Ayar cd.2 Zona IV	I-3	6 horas
3 CS Túpac Amaru	Jr. Cajamarca cd.2 Urb. Payet	I-3	6 horas
4 CS Ermitaño Bajo	Av. Los Pinos cd.1	I-3	12 horas
5 CS Ermitaño Alto	Av. Los Jazmines cd.5	I-3	12 horas
6 PS VR Haya de la Torre	Ca. A Mz. 2 Lt. 3 Asoc. Haya de la Torre	I-2	6 horas
7 PS José Olaya	Av. 4 de Noviembre cd.3	I-2	6 horas
8 PS Las Américas	Jr. Collasuyo cd.2 Zona I	I-2	6 horas
9 PS El Carmen	Av. 25 de Diciembre cd.2	I-2	6 horas
10 PS Los Quechuas	Jr. Los Quechuas cd.2 AAHH Sector III	I-2	6 horas
11 PS Milagro de la Fraternidad	Av. Los Héroes cd.1 AAHH Milagro	I-3	6 horas

*Nota.* Adaptado de “Análisis de Situación de Salud Red de Salud Túpac Amaru 2016”, por MINSA, 2016. Recuperado de <http://www.minsarsta.gob.pe/epidemiologia/sala%20situacional%202016/Resolución%20Directoral%20N%20306.pdf>

De acuerdo con los registros de la Red de Salud Túpac Amaru (MINSA, 2016), el distrito de Independencia tuvo una extensión de uso del 26.32% de una población de 216,822 el 2015, es decir, se tuvo una captación baja y una intensidad de uso (promedio de atenciones recibidas por los usuarios) de 5.91 en el mismo año (el promedio de la red fue de 6.15).

El distrito en el 2015 mostró un alto riesgo para la reintroducción o presentación de brotes de Poliomieltis Aguda, Tos Ferina, Sarampión y Rubeola, en la población menor de 5

años, por lo que se situó en el Escenario III de las localidades con alto índice de riesgo o acumulo de susceptibles y con deserción esperada y negativa (MINSA, 2016).

Según MINSA, 2016, la Red Tahuantinsuyo en el 2015 tuvo una razón de 2.29 médicos por cada 10,000 habitantes. Además, la cobertura de establecimientos de salud en el distrito fue de 19,711 habitantes por cada establecimiento (de un total de 11 de la micro red Tahuantinsuyo). El 2009 fue de 17,905 habitantes, dado que la población fue menor con la misma cantidad de establecimientos (MDI, 2011a).

Todo ello refleja una capacidad de atención cada vez menor tanto en profesionales médicos como en establecimientos de salud, habida cuenta el aumento anual de la población. La oferta de servicios de salud a la población es limitada y su situación crítica se agudiza, por lo que resulta necesario revertir dicha situación para brindar más UPSS y, por ende, aumentar la cantidad de profesionales de la salud, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

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

La Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2016 (MDI, 2017), sostuvo que los gastos totales tuvieron un nivel de ejecución del 86%. El Presupuesto Modificado [PIM] del 2016 de la MDI fue de S/. 51'692,853 y los gastos efectuados en el mismo año fueron de S/ 44'499,346.86. Los principales gastos y su nivel de ejecución se muestran en la Tabla 31.

De acuerdo con lo señalado por el MEF (2017), los distritos con mayor nivel de ejecución del presupuesto 2016 se presenta en la Tabla 32. En ella se muestra que Independencia ocupa el puesto 9 (de un total de 43 distritos en Lima Metropolitana, se puede decir que se encuentra dentro del tercio superior), superado por distritos aledaños como Carabayllo y San Martín de Porres (puestos 6 y 7, respectivamente), pero por encima de Lima Metropolitana, Comas, Rímac y Los Olivos.



Tabla 31

*Gastos y nivel de ejecución de la MDI - 2016*

	PIM	Devengado	% Ejecución
<b>Gastos Corrientes</b>	<b>44,799,873</b>	<b>39,601,598</b>	<b>88</b>
Planilla de Personal	10,346,080	9,299,116	90
CAS y Locación de Servicios	10,496,131	10,117,408	96
Servicios Básicos	1,172,117	979,612	84
Combustible	762,409	628,648	82
Recolección de Residuos Sólidos	6,300,000	5,733,550	91
Mantenimiento Infraestructura	1,474,093	1,093,217	74
Mantenimiento Vehículos	566,159	449,067	79
Otros Mantenimientos	146,457	143,107	98
Programa Vaso de Leche	3,580,703	3,572,836	100
Programas Asistenciales	2,659,904	2,653,393	100
Sentencias Judiciales y Multas	505,422	417,584	83
Útiles de Oficina	261,145	209,327	80
Vestuario Personal Operativo	220,830	124,583	56
Accesorios, Repuestos y Herramientas	628,322	281,595	45
Impresiones Banner y Otros	344,440	126,234	37
Alquiler Equipos, Mobiliarios y Otros	179,951	74,551	41
Publicaciones en Diarios	166,954	144,240	86
Equipos y Mobiliario de Oficina	1,060,647	567,929	54
Otros Bienes y Servicios	3,928,109	2,985,598	76
<b>Proyectos de Inversión</b>	<b>6,892,980</b>	<b>4,897,767</b>	<b>71</b>
<b>Total</b>	<b>51,692,853</b>	<b>44,499,365</b>	<b>86</b>

*Nota.* Adaptado de MDI, 2017.

En cuanto al nivel de ejecución de los proyectos de inversión, el cual considera obras de infraestructura y estudios de proyectos de inversión), se tiene que Independencia ocupa el lugar 20 con un 70% de ejecución (en la mitad de la tabla), en donde Santa Rosa, Lima Metropolitana, San Martín de Porres, Carabayllo, Rímac y Comas lo superaron ampliamente (solo este último distrito ocupa el lugar 11), mientras que solo superó a Puente Piedra y Los Olivos, dentro de los distritos vecinos (Tabla 33).

Tabla 32

*Nivel de Ejecución del Presupuesto Total 2016 de algunos distritos de Lima*

Municipalidad	PIM	Devengado	% Ejecución
---------------	-----	-----------	-------------

1	Magdalena Del Mar	39,395,532	37,207,536	94.45
2	Miraflores	197,758,827	183,318,125	92.70
3	Punta Hermosa	16,943,847	15,046,193	88.80
4	Lurigancho (Chosica)	89,918,987	79,426,873	88.33
5	San Isidro	238,776,481	208,487,935	87.32
6	Carabayllo	79,149,190	68,816,389	86.95
7	San Martín de Porres	135,340,928	117,481,910	86.80
8	San Borja	124,971,968	108,351,281	86.70
9	Independencia	51,692,853	44,438,068	85.97
12	Lima Metropolitana	1,908,219,166	1,620,265,149	84.91
13	Comas	105,655,842	89,454,876	84.67
14	Santa Rosa	8,284,245	6,982,624	84.29
22	Rímac	55,060,798	44,665,346	81.12
33	Puente Piedra	125,280,270	91,086,249	72.71
35	Los Olivos	118,833,538	85,632,109	72.06
40	Ancón	29,679,185	17,239,743	58.09

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable", por MEF, 2017.

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>)

Tabla 33

*Nivel de Ejecución Proyectos de Inversión 2016 de algunos distritos de Lima*

Municipalidad	PIM	Devengado	% Ejecución	
1	Punta Hermosa	3,033,805	2,891,586	95.31
2	Magdalena del Mar	2,596,067	2,370,399	91.31
3	Santa Rosa	3,439,823	3,051,405	88.71
4	Chorrillos	25,216,444	20,753,674	82.30
5	Lurigancho (Chosica)	14,547,971	11,772,766	80.92
6	Lima Metropolitana	491,271,678	394,705,073	80.34
7	San Martín de Porres	26,486,487	21,196,999	80.03
9	Carabayllo	26,875,547	20,785,946	77.34
10	Rímac	5,559,065	4,262,048	76.67
11	Comas	13,769,367	10,471,988	76.05
20	Independencia	6,900,095	4,833,659	70.05
25	Puente Piedra	52,712,979	29,221,269	55.43
33	Los Olivos	10,613,700	4,592,768	43.27
38	Ancón	15,722,100	4,425,165	28.15

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable", por MEF, 2017.

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>)

De acuerdo la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2016 (MDI, 2017b) la municipalidad es deficitaria. Solo en lo que respecta a los servicios públicos que brinda el

gobierno local (serenazgo, limpieza pública y parques y jardines), en el ejercicio 2016 se tuvo un nivel de gasto que superaban en más de 8 millones de Soles a los ingresos, es decir, se registró que los gastos superaron a los ingresos en más del doble. Esto refleja un grave problema en los *ingresos* que no pueden solventar los gastos de servicios municipales.

La economía del distrito tiene como sustento en sus actividades de comercio y servicios; por un lado, impuestos a las grandes empresas ubicadas en la parte baja, y en la zona intermedia y alta, están ubicadas los comerciantes y micro comercializadores.

La base de datos de la MDI tiene en proceso de actualización el 50.59% de lotes del distrito, es decir, más de la mitad del territorio "... genera la falta de captación de ingresos por impuesto predial y grandes indicadores de morosidad e informalidad en la construcción de viviendas" (MDI, 2016a), además que el *levantamiento catastral* está en un 60% según la misma fuente.

Según la Audiencia pública rendición de cuentas 2016, MDI (2017b), los ingresos municipales están clasificados, por fuentes de financiamiento, en a) recursos propios, constituidos por arbitrios municipales, impuesto predial y otros ingresos directos; b) transferencias ordinarias, como son Foncomún, canon, alcabalas, tragamonedas y casinos, Vaso de Leche y otros programas; c) transferencias de gestión; y, d) saldos de balance.

De todos ellos, dos de las fuentes que pertenecen a recursos propios (arbitrios municipales e impuesto predial) el 2016 constituyeron el 43.8% del total de los ingresos, cuyos resultados se muestran en la Tabla 34. Los arbitrios municipales pertenecen, según el clasificador de fuentes de financiamiento del sector público, a los RDR, y el impuesto predial a los RD. Los arbitrios municipales provienen de los servicios municipales que brinda la MDI que son serenazgo, limpieza pública y parques y jardines. Los arbitrios y el impuesto predial se captan directamente de los vecinos y comercios del distrito.

Tabla 34

*Ingresos Municipales 2016 (en Soles)*

Fuente de Ingresos	Ingreso	%
Recursos Propios	29,724,237.05	63.43
Arbitrios Municipales	7,545,252.08	16.10
Impuesto Predial	12,977,741.17	27.70
TUPA y otros	9,201,243.80	19.64
Transferencias Ordinarias	13,329,971.47	28.45
Foncomun	6,526,744.59	13.93
Canon	114,896.37	0.25
Alcabala, Tragamonedas y Casinos	435,143.51	0.93
Programa Vaso de Leche	3,580,703.00	7.64
Otros Programas Sociales	2,659,904.00	0.03
Víctimas del Terrorismo	12,580.00	0.03
Transferencia por Gestión	1,891,849.09	4.04
Plan de Incentivos	978,744.00	2.09
Obra MiVivienda	593,822.00	1.27
Obra TrabajaPerú	319,283.09	0.68
Saldos de Balance	1,912,402.03	4.08
<b>Total</b>	<b>46,858,459.64</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado de “Audiencia pública rendición de cuentas 2016”, por MDI, 2017b. ([https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016.pdf))

En la Figura 26 se puede apreciar que la tendencia de la morosidad tiene un comportamiento anual creciente, representando una debilidad de la MDI. En la Tabla 35 se muestra que la morosidad acumulada al 2016 pasó los 50 millones de Soles, es decir, casi como los ingresos de un ejercicio fiscal completo.

Tabla 35

*Saldos por Cobrar por Tributos Anuales (en miles de Soles)*

	Anteriores	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Impuesto Predial	14,471	1,459	2,119	2,199	2,539	3,100	25,887

Arbitrios	10,628	2,157	2,246	2,822	3,352	4,699	25,904
<b>Total</b>	<b>25,099</b>	<b>3,616</b>	<b>4,365</b>	<b>5,021</b>	<b>5,891</b>	<b>7,799</b>	<b>51,791</b>

Nota. Adaptado de "Audiencia pública rendición de cuentas 2016", por MDI, 2017b.

([https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016.pdf))

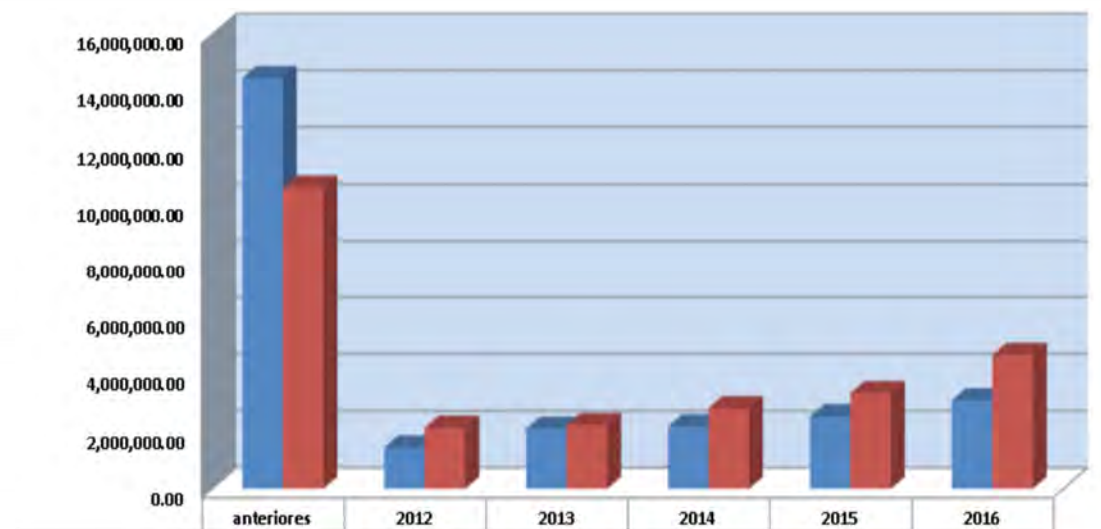


Figura 26. Saldos por Cobrar por Tributos de la MDI.

Nota. Tomado de "Audiencia pública rendición de cuentas 2016", por MDI, 2017.

([https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016.pdf))

En las Tablas 36 y 37 se muestran los niveles de morosidad en impuesto predial y arbitrios en cada una de las zonas del distrito el 2016. Se puede apreciar que la Zona Industrial representa más de 13 millones de Soles, casi el 80% del total de la recaudación total efectiva del distrito. Estos niveles de morosidad constituyen una debilidad del distrito.

Tabla 36

*Morosidad en Impuesto Predial por Zonas 2016 (en Soles)*

Zona	Emitidos	Recaudados	Morosidad (%)
Ermitaño	706,500.77	439,411.63	37.80
Independencia	400,964.08	280,045.19	30.16
Zona Industrial	10,594,274.86	10,023,419.85	5.39

Tahuantinsuyo	933,695.21	574,332.28	38.49
Túpac Amaru	613,104.39	359,641.51	41.34
La Unificada	87,646.40	50,770.18	42.07
<b>Total</b>	<b>13,336,185.71</b>	<b>11,727,620.64</b>	<b>12.06</b>

*Nota.* Adaptado de “Audiencia pública rendición de cuentas 2016”, por MDI, 2017b.

([https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016.pdf))

Tabla 37

*Morosidad en Arbitrios por Zonas 2016 (en Soles)*

Zona	Emitidos	Recaudados	Morosidad (%)
Ermitaño	1,153,945.48	657,782.63	43.00
Independencia	683,337.49	225,343.65	67.02
Zona Industrial	5,536,661.67	3,757,462.46	32.13
Tahuantinsuyo	1,964,973.61	577,710.51	70.60
Túpac Amaru	1,114,757.29	378,513.20	66.05
La Unificada	130,476.56	40,914.04	68.64
<b>Total</b>	<b>10,584,152.10</b>	<b>5,637,726.49</b>	<b>46.73</b>

*Nota.* Adaptado de “Audiencia pública de rendición de cuentas 2016”, por MDI, 2017b.

([https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016.pdf))

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

El factor humano constituye el activo más valioso de cualquier organización y también es el más volátil, el nivel de los recursos humanos es gravitante para el éxito o el fracaso de un planeamiento estratégico pues puede contribuir en enriquecer el análisis y en su viabilidad para evitar que sea una barrera para su implementación y ejecución (D'Alessio, 2015).

El distrito de Independencia tiene una población que asciende a 220,372 personas; y la PEA llega a una cantidad de 113,051 personas (51.3%), de los cuales la PEA ocupada asciende a 104,306 habitantes (92.3%), y la diferencia los que no tienen trabajo. Así mismo de esta PEA ocupada el 42.7% (44,556 habitantes) tienen educación superior, y el 48.1% (50,190 personas) tienen educación secundaria. Por lo tanto, el distrito de Independencia tiene más del 90% de sus habitantes con educación secundaria y superior.

Por otro lado, el INEI en el año 2007, realizó el tercer censo poblacional denominado “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, después de realizar el análisis correspondiente se ha encontrado que la distribución porcentual de la población del distrito de Independencia indicado en la Tabla 38, se observa que el 49% de la población total son hombres y el 51% son mujeres. Tomando como referencia esta distribución porcentual de habitantes, se hizo una proyección para el año 2017, encontrándose que en el distrito de Independencia hay 19,833 niños menores a 14 años (25.8% de la población total); y la población joven entre 15 a 34 años llegan a 80,678 personas, la cual estaría en condiciones de realizar una actividad laboral que es el 36.6% del total de la población.

En lo que respecta a la educación básica regular, la jurisdicción de Independencia se encuentra bajo la administración de la Unidad de Gestión Educativa Local N°2 (UGEL 2) la que, según el Censo Nacional de Educación 2016 de la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del MINEDU (2017) tuvieron, entre instituciones educativas (IIEE) públicas y privadas, un total de 153 locales para IIEE, con 2,186 docentes que atendieron un total de 38,567 alumnos el 2016 en Educación Básica Regular (EBR).

Tabla 38

*Población Estimada Total Independencia 2017*

Edades Simples	Hombres		Mujeres		Total	Parcial %	Acumulado %
		%		%			
	107982.3	49	112389.7	51	220372.0	100	100
Menores de 1 año	1775.8	51	1706.1	49	3481.9	1.6	1.6
De 1 a 4 años	7721.2	51	7418.4	49	15139.6	6.9	8.5
De 5 a 9 años	9339.6	51	8973.3	49	18312.9	8.3	16.8
De 10 a 14 años	10115.1	51	9718.4	49	19833.5	9.0	25.8
De 15 a 19 años	10085.5	49	10497.2	51	20582.7	9.3	35.1
De 20 a 24 años	10038.4	48	10874.9	52	20913.3	9.5	44.6
De 25 a 29 años	9815.6	49	10216.2	51	20031.8	9.1	53.7
De 30 a 34 años	9383.7	49	9766.7	51	19150.3	8.7	62.4
De 35 a 39 años	8746.6	49	9103.6	51	17850.1	8.1	70.5
De 40 a 44 años	7823.2	50	7823.2	50	15646.4	7.1	77.6
De 45 a 49 años	5542.8	48	6004.7	52	11547.5	5.2	82.8
De 50 a 54 años	4336.9	48	4698.3	52	9035.3	4.1	86.9
De 55 a 59 años	3148.7	47	3550.6	53	6699.3	3.0	89.9
De 60 a 64 años	2727.1	45	3333.1	55	6060.2	2.8	92.7
De 65 y más años	8043.6	50	8043.6	50	16087.2	7.3	100.0

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el INEI, 2017. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>

Como se puede observar en la Tabla 39, del total de 38 locales de IIEE del distrito en el 2016, el 25% pertenecieron al sector público. En el mismo año, el 56% del total de docentes laboraron en IIEE públicas; de ellos, el 18% laboró en IIEE de nivel inicial, el 42% laboró en nivel primario y el 40% en el nivel secundario. Además, el 61% del total del alumnado se encontró en las IIEE públicas. En consecuencia, se tiene menos locales de IIEE públicas que en el sector privado y, a su vez, la mayoría de docentes y alumnos se encuentran en IIEE del estado.



Tabla 39

*Cantidad de IIEE, Alumnos y Docentes de EBR en Independencia 2016*

	Públicas			Privadas			Totales		
	IIEE	Doc.	Alum.	IIEE	Doc.	Alum.	IIEE	Doc.	Alum.
Sólo Inicial	13	218	5,331	29	233	3,963	42	451	9,294
Sólo Primaria	2	508	10,905	11	425	6,906	13	933	17,811
Sólo Secundaria	2	495	7,241	16	307	4,221	18	802	11,462
Inicial y Primaria	7	N/A	N/A	32	N/A	N/A	39	N/A	N/A
Primaria y Secundaria	8	N/A	N/A	12	N/A	N/A	20	N/A	N/A
Inicial y Secundaria	0	N/A	N/A	1	N/A	N/A	1	N/A	N/A
Inicial. Primaria y Secundaria	6	N/A	N/A	14	N/A	N/A	20	N/A	N/A
<b>Total EBR</b>	<b>38</b>	<b>1,221</b>	<b>23,477</b>	<b>115</b>	<b>965</b>	<b>15,090</b>	<b>153</b>	<b>2,186</b>	<b>38,567</b>

*Nota.* Adaptado de “Censo Nacional de Educación 2016” de ESCALE, por MINEDU, 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Tabla 40

*Cantidad de Alumnos de Secundaria en EBR en Independencia el 2016*

Secundaria	Alumnos
1er. Grado	1,687
2do. Grado	1,537
3er. Grado	1,381
4to. Grado	1,350
5to. Grado	1,286
<b>Total</b>	<b>7,241</b>

*Nota.* Adaptado de “Censo Nacional de Educación 2016” de ESCALE, por MINEDU, 2017. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=396&forma=U&dpto=15&prov=1501&dist=150112&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=396&forma=U&dpto=15&prov=1501&dist=150112&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

En cuanto a la educación secundaria en las IIEE del sector público, son un total de 7,241 alumnos, distribuidos en los 5 grados existentes, como se muestra en la Tabla 40. Asimismo, se muestra el detalle de los 16 colegios públicos en la Tabla 41 ordenados según la cantidad de alumnos (MINEDU, 2017).

Tabla 41

*Cantidad de Alumnos de Secundaria en EBR en Independencia el 2016*

Nombre de IE	Dirección de IE	Alum.	Doc.	Secc.
República de Colombia	Av. Indoamérica S/N	1,025	68	37
3049 Imperio del Tahuantinsuyo	Av. Hurin Cuzco S/N	838	47	27
3048 Santiago Antúnez de Mayolo	Av. Los Jazmines 385	709	42	22
2057 José Gabriel Condorcanqui	Jr. Cajabamba	616	40	25
Independencia	Av. Los Pinos 401	586	38	24
3052	Jr. Los Eucaliptos 203	559	36	18
3056 Gran Bretaña	Av. Coricancha 465	495	37	22
	Av. César Vallejo			
2053 Fco. Bolnesi Cervantes	1137	461	31	19
2056 José Gálvez	Av. Los Ficus 317	348	20	12
3051	Av. 21 de Junio	310	28	12
Libertador San Martín	Av. Indoamérica 752	275	26	12
2041 Ina Garcilaso de la Vega	Av. Melchora Balandra	259	18	12
3094	Calle C	257	24	13
2061 San Martín de Porres	Jr. Los Incas S 485	252	16	10
2052 María Auxiliadora	Jr. Tungasuca 500	162	15	7
2034 República de Irlanda	Jr. Educación	89	9	5
<b>Total</b>		<b>7,241</b>	<b>495</b>	<b>277</b>

*Nota.* Adaptado de Censo Nacional de Educación 2016 de ESCALE, por MINEDU, 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iee>

Tabla 42

*IIEE con mayor alumnado de Secundaria en Independencia el 2016*

Nombre de IIEE	1 Grado	2 Grado	3 Grado	4 Grado	5 Grado	Total
República de Colombia	265	227	229	183	121	1,025
3049 Imperio del Tahuantinsuyo	197	178	141	166	156	838
3048 Stgo. Antúnez de Mayolo	169	169	134	127	110	709
2057 José Gabriel Condorcanqui	138	127	113	107	131	616
Independencia	114	113	132	108	119	586
<b>Total</b>	<b>883</b>	<b>814</b>	<b>749</b>	<b>691</b>	<b>637</b>	<b>3,774</b>

*Nota.* Adaptado de Censo Nacional de Educación 2016 de ESCALE, por MINEDU, 2017. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iee>

En el 2016 se tuvo cerca de 15 alumnos por docente y un promedio de 26 alumnos por sección. Por otro lado, los cinco primeros colegios abarcaron el 52% del total de alumnos de secundaria en el 2016 (3,774 alumnos), los cuales estuvieron distribuidos en 135 secciones. En la Tabla 42 se muestra la distribución de alumnos de los cinco colegios con mayor cantidad de alumnado en el distrito el 2016.

Según el Observatorio Socioeconómico Laboral de Lima Norte (OSEL, 2008), de la PEA ocupada, el 48.1% cuenta con educación secundaria, el 42.7% con educación superior, el 5.7% con nivel primaria completa, y el 3.6% no cuenta con estudios o sólo cuenta con primaria incompleta (Tabla 43). El estudio indicó también que el 50% de los trabajadores labora entre 49 y 60 horas semanales, el 35.8% lo hacen menos de 48 horas semanales, y sólo el 14.2% trabaja 48 horas normales, (Andina del Perú para el Mundo, Mas del 50% del PEA de Independencia, los Olivos, y San Martin de Porres cuentan con empleo adecuado, 2017).

Tabla 43

*Nivel de educación en la PEA del Distrito de Independencia*

Nivel de educación	Porcentaje	Personas
PEA ocupada del distrito de Independencia	100.0	104,346
PEA ocupada con educación Superior	42.7	44,556
PEA ocupada con educación Secundaria	48.1	50,190
PEA ocupada con nivel primaria completa	5.7	5,896
PEA ocupada sin estudios o primaria incompleta	3.6	3,704

*Nota.* Adaptado de “Más del 50% de la PEA de Independencia, Los Olivos, y San Martin de Porres cuenta con empleo adecuado”, por Andina. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-del-50-de-pea-independencia-los-olivos-y-san-martin-porres-cuenta-empleo-adecuado-190517.aspx>

Con relación a los centros educativos, éstos representan una fortaleza, ya que Lima Norte constituye uno de los polos de desarrollo educativo más importantes de Lima, generándose una competencia cada vez mayor entre los institutos superiores privados y las universidades de bajo costo. El distrito de Independencia no está alejado de esta realidad y cuenta con 3 universidades de 16 identificadas en Lima Norte, y con 3 institutos de 33

identificados.(Hurtado de Mendoza, La lucha entre universidades e institutos de Lima norte y este, 2016). Un dato importante que mencionar, lo constituye la evolución de la población estudiantil, que en el 2005 era de 384,956 para institutos y 559, 280 para universidades, mientras que, en el 2014, las cifras se mantuvieron para institutos, alcanzando los 361,400 estudiantes, y duplicándose para las universidades, alcanzando los 983,615 estudiantes. En ese sentido, la calidad de la oferta será un factor determinante que defina la competencia entre institutos y universidades de bajo costo y afecta directamente los niveles de subempleo profesional.

Respecto a la MDI, ésta cuenta con un organigrama para su gestión que responde a la normativa definida para la administración pública y que, como tal, es de obligatorio cumplimiento para todos los niveles de gobierno, incluido los gobiernos locales. Según el *Cuadro para Asignación de Personal actual* (MDI, 2011), la distribución de los recursos humanos se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44

*Distribución del Personal de Planilla en la MDI (2011)*

Cargo	Cantidad
Alcalde	1
Gerente Municipal	1
Gerentes	13
Subgerentes	28
Auxiliares Coactivos	2
Policía Municipal	1
Profesionales	12
Técnicos	29
Secretarias	16
Auxiliares	16
Obreros	127
<b>Total</b>	<b>246</b>

*Nota.* Adaptado de MDI, 2011.

La inseguridad ciudadana representa otro aspecto débil del distrito de Independencia, que a pesar de los esfuerzos no se logra controlar. Existe una percepción marcada en este tema, sobre todo en las zonas denominadas Independencia, Payet, Tahuantinsuyo y Unificada, con altas tasas de asalto, robos, hurtos, micro comercialización de droga y pandillaje. En los mapas de riesgos y delitos figuran las zonas potencialmente recurrentes de lugares de concentración de drogadictos, alcohólicos, expendio de licor, venta de autopartes robadas.

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

La Sub-Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicación, dependiente de la Gerencia de Modernización de la Gestión Municipal (de acuerdo con el organigrama estructural de la MDI, mostrado Figura 24, p.100), es la encargada de brindar este servicio como soporte para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Asimismo, la MDI tiene aprobado su *Plan Operativo Informático* (MDI, 2016) el cual contiene aspectos de misión y visión de dicho plan, la situación actual de diversos factores de la sub-gerencia (estructural organizacional, recursos humanos, recursos tecnológicos e informáticos), la problemática (descrito con un análisis FODA resumido), el alineamiento a los objetivos institucionales y específicos, y las estrategias para el logro de las metas propuestas (incluido la programación de actividades y/o proyectos). Las estrategias planteadas por la MDI para alcanzar sus objetivos son las siguientes: (a) realizar la interconexión de locales municipales desconcentrados en el distrito, (b) incorporar las nuevas herramientas tecnológicas en los sistemas de información de la institución, (c) desarrollar e incorporar políticas de seguridad y control en el manejo de la información, (d) desarrollar e implementar planes de contingencia frente a cualquier adversidad, y (e) hacer partícipe al

ciudadano como un socio estratégico para el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas y mejoras en los servicios brindados.

La MDI dispone de red de informática local, cuenta con más de 200 computadoras interconectadas a red, cuenta con servicio de internet de banda ancha inalámbrica. No cuenta con línea digital (ADSL, DSL), ni satelital, ni cable de fibra óptica. Al respecto, se observa gran cantidad de cabinas, identificadas como uno de los más importantes medios para el acceso al servicio de internet. En relación con los sistemas informáticos para la gestión municipal, la MDI cuenta con sistema de trámite documentario, presupuesto, abastecimiento tesorería, personal, renta y administración tributaria, catastro, licencia de funcionamiento y registro civil. No cuenta con sistema para las licencias de educación y habilitación urbana ni biblioteca. Asimismo, la MDI cuenta con dos aplicativos informáticos del Estado, como son el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que le permite controlar todo el proceso presupuestario y la ejecución de sus recursos, y el Registro Unificado de Entidades del Estado Peruano (RUEEP), que permite el registro, actualización y consulta de información de entidades públicas desde su creación hasta su extinción, además de permitir la detección de casos de duplicidad de funciones (INEI, 2017h).

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

En el distrito de Independencia, la Gerencia de Seguridad Ciudadana cuenta con radios tetras que se encuentran conectadas a la Policía Nacional del Perú. Asimismo, dispone de una central técnica de comunicaciones (CETECO) que cuenta con 32 cámaras de video vigilancia instaladas a lo largo del distrito y cuenta con capacidad operativa para recibir más de dos mil llamadas diarias, de las cuáles cerca del 90% es atendida, debido a la limitación de personal y flota vehicular para atender todas las llamadas.

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

La Tabla 45 muestra la MEFI de Independencia (p.132).

## 4.3. Conclusiones

El análisis interno ha permitido identificar las fortalezas y debilidades del distrito de Independencia, con el objeto de mantener y mejorar las fortalezas e implementar oportunamente, estrategias que permitan mitigar o neutralizar las debilidades, en un horizonte definido.

En ese sentido, una fortaleza relevante la constituye el posicionamiento del distrito, el cual es reconocido como una zona industrial con grandes centros comerciales y tiendas que congregan a gran cantidad de clientes, tanto del distrito como de los vecinos, generando importantes ingresos para el distrito. Otra fortaleza, la constituye el crecimiento de la oferta educativa en el distrito, respecto a centros de estudios técnicos y universitarios.

De igual manera, la MDI cuenta con un Centro Municipal de Servicios Empresariales para MyPEs, orientado a mejorar los niveles de formalización y desarrollo empresarial que contribuye a contra restar el comercio informal del distrito, que además de generar desorden en las calles del distrito, afecta la recaudación, ya que no hay registro de los movimientos financieros.

Como se ha indicado, la ubicación estratégica del distrito, dado que se encuentra en la entrada de los distritos de Lima Norte y cuenta con importantes avenidas para acceder al distrito, aunada a la cercanía al aeropuerto internacional Jorge Chávez, y a la presencia del gran terminal terrestre o terrapuerto ubicado en el centro comercial Plaza Norte, constituyen una fortaleza que contribuye a la generación del movimiento comercial del distrito y por ende a la generación de ingresos.

Tabla 45

*MEFI del Distrito de Independencia*

<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Zona industrial reconocida por sus centros comerciales	0.14	4	0.56
2	Creciente desarrollo de la oferta educativa a nivel de estudios técnicos y universitarios	0.10	3	0.30
3	Existencia del Centro Municipal de Servicios Empresariales para MyPEs contribuyendo a la formalización y el desarrollo empresarial	0.09	3	0.27
4	Ubicación estratégica por la cercanía al Aeropuerto Internacional y por contar con el Terminal terrestre Lima Norte	0.11	3	0.33
5	Cuenta con 56% de área libre en las zonas altas del distrito	0.09	3	0.27
Sub total				1.73
<b>Debilidades</b>				
1	Alto nivel de morosidad en impuesto predial y arbitrios municipales	0.07	1	0.07
2	Crecimiento urbano desordenado y con invasiones de las partes altas	0.07	1	0.07
3	Limitado acceso al agua potable, saneamiento higiénico y salud	0.06	2	0.12
4	Crecimiento de la informalidad, por ambulantes en vía pública y comerciantes en campos feriales	0.06	1	0.06
5	Zonas con potencial de riesgo alto en seguridad ciudadana y de bajo acceso policial	0.05	1	0.05
6	Inadecuada gestión de infraestructura vial y de medios de transporte	0.05	1	0.05
7	Vías de acceso en mal estado, sin mantenimiento preventivo	0.04	1	0.04
8	Bajos ingresos de la municipalidad	0.04	1	0.04
9	Administración de procesos ineficientes	0.03	1	0.03
Sub total				0.53
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.26</b>

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



Un aspecto importante, es el vinculado a las zonas potenciales de forestación, que constituyen una oportunidad para el distrito para fortalecer las estrategias medio ambientales, reduciendo tanto los altos niveles de contaminación, como los potenciales riesgos aunados a la habitabilidad de las zonas altas del distrito, que generan desorden, inseguridad e invasiones. El distrito cuenta con algunos proyectos, en ejecución, para incrementar las zonas forestadas, cuya cobertura aun es limitada.

Respecto a las debilidades del distrito, un aspecto relevante es el vinculado a la recaudación, ya que se ve afectada por las altas tasas de morosidad, en particular por el pago de impuestos prediales, que alcanza el 12.6% y de los arbitrios que alcanza el 46.73%. Entre ambos, el monto total en mora, al cierre del ejercicio 2016 alcanzó los 50 millones de soles, es decir el equivalente al presupuesto de todo un ejercicio fiscal. Los niveles de morosidad se incrementan año a año. Además, el 2015 se tuvo solo una extensión del uso de los servicios de salud del 26.32%.

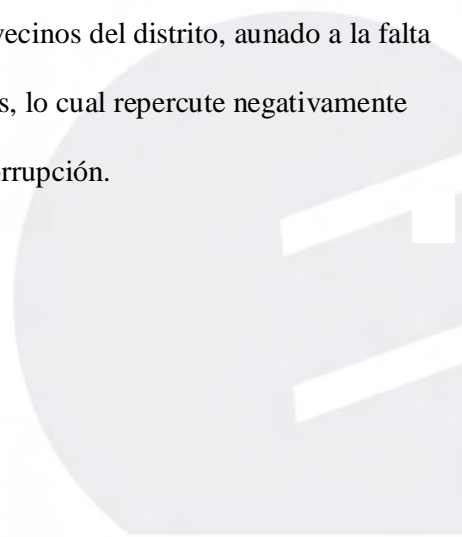
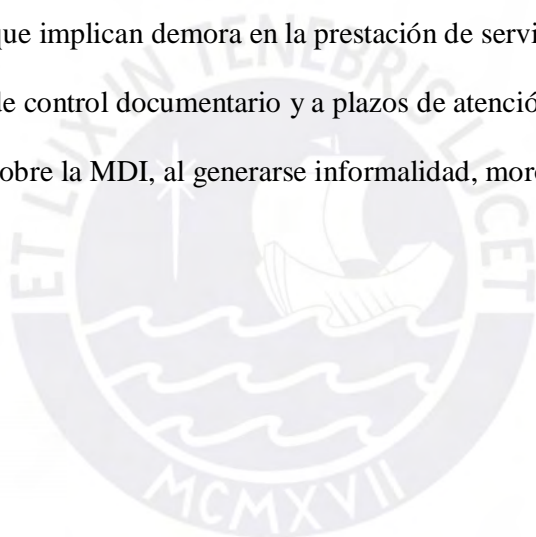
Es importante mencionar también la falta de acceso a servicios básicos, agua potable salubre y saneamiento higiénico, durante las 24 horas del día, lo cual afecta la calidad de vida de los ciudadanos, impactando en su salud y labores cotidianas. Corresponde a la municipalidad, efectuar las gestiones necesarias ante las autoridades correspondientes a fin de brindar este servicio básico a toda la población del distrito.

Respecto a la inseguridad ciudadana, representa uno de los mayores problemas del distrito, lo cual se refleja en los diferentes delitos como el hurto y robo a personas, el hurto de vehículos, el robo a domicilios, la micro comercialización de drogas, el pandillaje y la prostitución, a este riesgo sobre de la propiedad, se suman los riesgos ante derrumbes, que atentan directamente contra la vida de las personas y que deben ser atendidos por la municipalidad. Respecto a uso de tecnología para seguridad, la MDI cuenta con una central

de video vigilancia, equipada con 32 cámaras. No obstante, resulta poco para alcanzar la cobertura de todo el distrito, así como su capacidad de atención oportuna ante llamadas de alertas o emergencias.

Otra debilidad del distrito es la alta congestión y caos vehicular que dificultan la transitabilidad, aunado a la informalidad de los vehículos de transporte público, tanto en las zonas altas del distrito como en las bajas, así como el mal estado de las vías de acceso, que no cuentan con mantenimiento preventivo, generando mayores gastos a la MDI.

La MDI cuenta con una estructura organizacional amplia, que le permite abordar las distintas temáticas del distrito. Sin embargo, se generan procesos engorrosos e ineficientes que implican demora en la prestación de servicios a los vecinos del distrito, aunado a la falta de control documentario y a plazos de atención excesivos, lo cual repercute negativamente sobre la MDI, al generarse informalidad, morosidad y corrupción.



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

Según D' Alessio (2015), los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria que compite y los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen hacia la visión establecida.

Con la visión propuesta para el 2025, el análisis externo permitió identificar las oportunidades clave del entorno, así como las amenazas, la situación de los competidores, y el análisis interno que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la municipalidad, en el presente capítulo se plantearán los objetivos de largo plazo que el distrito deberá alcanzar en base al cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

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

Los intereses del distrito de Independencia están orientados a alcanzar los aspectos estratégicos definidos en la visión, tales como ser el Centro Económico de Lima Norte, generar desarrollo sostenible, promover la competitividad siendo un distrito atractivo, lograr la inclusión de sus habitantes y generar espacios de mejora de la calidad de vida de sus habitantes, estando preparados para las afrontar los cambios del futuro.

En este sentido se ha revisado los lineamientos estratégicos definidos en el plan de desarrollo local concertado 2011-2021, donde se reafirma los aspectos estratégicos definidos en la visión propuesta, y que básicamente busca el equilibrio entre la mejora de la calidad de vida de sus habitantes en un entorno seguro, sostenible, amigable con el medio ambiente y un balanceado desarrollo económico del distrito de Independencia.

De igual forma se ha revisado los intereses de la Mancomunidad Lima Norte, al cual pertenece el distrito de Independencia, y se tiene identificado ocho ejes estratégicos, basados

en seguridad ciudadana, medio ambiente y turismo, salud integral, desarrollo económico, desarrollo urbano, transporte, territorio, vivienda y saneamiento, educación, juventud, cultura y deporte, ciencia y tecnología, seguridad integral del sistema nacional de gestión de riesgos y desastres, y el desarrollo integral de las capacidades y fortalecimiento institucional de la mancomunidad (MLN, 2017).

Como resultado de la revisión y el análisis de los aspectos revisados vinculados al distrito de Independencia, se ha identificado los siguientes intereses del distrito de Independencia:

1. Mejorar la calidad de vida de sus habitantes, para el cual debe promover el bienestar de la comunidad local y su desarrollo cultural, social y de buena salud, con servicios básicos para todos sus habitantes
2. Generar condiciones favorables que atraigan inversiones al distrito, a través de la formalización de las pequeñas y medianas empresas, la mejora de la accesibilidad vial y la reducción de la informalidad
3. Liderar una convivencia segura, saludable, integrada, con valores y justicia social, donde niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres, hombres y personas con habilidades diferentes y adultos mayores, tienen igualdad de oportunidades, con inclusión y equidad de género
4. Desarrollar una política institucional transparente, participativa y basada en la rendición de cuentas, con el propósito de promover el involucramiento de sus habitantes.

## **5.2 Potencial del Distrito de Independencia**

En concordancia con la definición de D'Alessio (2015), el potencial o poder nacional, indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. En un

sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. En base a esta definición y la lista de los siete elementos definidos por Hartmann (1957/1983) que son la demografía, el territorio, su economía, los aspectos tecnológicos, históricos y militares, se plantea lo siguiente:

De acuerdo a la Tabla 2, la PEA de Independencia es el 42.7% del total de la población, y la PEA ocupada está en el orden del 95.9%. Asimismo, se estima que en el distrito hay más de 110,000 personas con capacidad adquisitiva y pensante para dinamizar la economía, en el comercio, restaurantes, y servicios. Así mismo, tal como se indica en la Tabla 27, el 51.8% (hombres y mujeres) de la población total, son personas que se encuentran en edades que fluctúa entre los 15 años y 44 años; siendo considerado como un distrito con población joven.

En cuanto a la ubicación geográfica, podemos considerar que el distrito de Independencia tiene accesos importantes como las Av. Los Alisios, Av. Carlos Izaguirre, Av. Angélica Gamarra y Av. Tomás Valle que son vías que conectan directamente con el aeropuerto Jorge Chávez, complementariamente se tiene la Panamericana Norte y la Av. Túpac Amaru, que conectan directamente con la zonas norte y sur de Lima, respectivamente. Las vías indicadas son amplias y de doble sentido, con carriles auxiliares de tránsito y con potencial de recibir altos volúmenes de tráfico. Además, cuentan con un terminal terrestre con salidas nacionales e internacionales captando turistas locales y extranjeros. Además, de acuerdo a la MDI (2017b) el 95% de las viviendas del distrito tienen servicios básicos como agua, desagüe, y energía eléctrica, y el 5% faltante son los que se encuentran en las zonas altas del distrito.

En lo económico, el distrito de Independencia muestra atractividad económica y se encuentra dentro de los ejes de desarrollo económico de la zona norte de Lima, cuenta con

diversas entidades financieras, centros comerciales, centros de capacitación, entrenamiento y estudios superiores, cuenta con grandes centros comerciales de alto movimiento y una potente zona industrial en crecimiento.

En cuanto a los aspectos históricos, psicológicos, sociológicos y culturales, el distrito de cuenta con estructuras y ruinas precolombinas como el Templo Ceremonial Pampa de las Cuevas, Cerro Los Incas, Sitio Arqueológico San Jerónimo, sitio arqueológico Huaca Aliaga y UNI, sitio arqueología Cerro la Cruz, según estudio arqueológico, que representan potenciales turísticos y culturales de la ciudad. Según describe la municipalidad en su portal oficial de nuestra historia, los lazos históricos indican que en los años 50 Lima se convirtió en un lugar atractivo para miles de pobladores del interior de país, debido al crecimiento y desarrollo de la industria en la capital, esto generó migraciones en busca de oportunidades laborales, trayendo consigo sus costumbres y sobre todo las ganas de salir adelante.

### **5.3. Principios Cardinales del distrito de Independencia**

#### **5.3.1. Influencia de Terceras Partes**

La MDI depende del gobierno central para financiar algunos aspectos importantes de su presupuesto. Según la MDI (2017b), el rubro transferencias ordinarias representó casi el 30% del total de sus ingresos para el ejercicio 2016. Por otro lado, el problema de la inseguridad constituye una razón para buscar entendimiento con los diferentes estamentos gubernamentales, como puede ser la Policía Nacional del Perú (PNP) a través de las comisarías del sector, y otras municipalidades aledañas en coordinación con la Municipalidad Metropolitana de Lima.

De otro lado, distritos como Carabayllo, Comas, San Martín de Porres, Los Olivos y Rímac, constituyen competencia por los servicios que ellos brindan, dado que pertenecen al

cono Lima Norte y son cercanos a Independencia, disputándose en gran medida, los mismos clientes.

### **5.3.2. Lazos Pasados y Presentes**

Existen evidencias culturales en el cono norte de las culturas preincaicas e incaicas, donde existen centros ceremoniales ubicados en forma de herradura, que comienzan en Pampa de Cueva (Independencia) donde se puede observar los vestigios de una antigua pirámide, a unos 30 m. del margen derecho del Km. 5 de la actual Av. Gerardo Únger (Acuña et al, 2010).

De acuerdo a lo sostenido por Benito (2014), el cono norte de Lima actualmente está conformado por ocho distritos apostados entre los ríos Rímac y Chillón, al norte del Cercado de Lima y al oeste de la región Callao. Históricamente se inició políticamente con el distrito de Carabayllo en 1825, el cual abarcaba casi la totalidad del territorio, para luego dar origen a la creación de los distritos de Ancón (1874), Puente Piedra (1927), San Martín de Porres (1950), Comas (1961), Santa Rosa (1962), Independencia (1964) y Los Olivos (1989).

Pasada la primera mitad del siglo XX, el cono norte ya era un atractivo para la población migrante del interior del país al ser la ciudad capital un foco generador de empleo. Así surgieron movimientos locales de vivienda en la zona de Tahuantinsuyo y Pampa de Cueva en 1959. El 17 de noviembre de 1960, alrededor de 1,800 familias efectuaron toma de los terrenos entre los Km, 5 y 6 de la actual Avenida Tomás Únger (Túpac Amaru, antigua carretera Panamericana Norte). El 16 de marzo de 1964 se da la creación política del distrito de Independencia (Ley 14965) bajo el primer gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry.

### **5.3.3. Contrabalance de Intereses**

En 2010 se conformó la Mancomunidad de Lima Norte que actualmente está integrada por Carabaylo, Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Los Olivos, Comas y Huaros. Esto puede permitir acceder a la priorización en la evaluación de proyectos ante el gobierno central en temas que favorezcan la calidad de vida como puede ser el tema de la inseguridad en la que todos los distritos aledaños puedan sacar provecho de la unión de esfuerzos. También se tienen convenios de cooperación con instituciones del gobierno como el MTPE, el MINEDU, el MINSA y la ONPE.

### **5.3.4. Conservación de los Enemigos**

La problemática de la inseguridad en todos los distritos, en particular en Independencia y en los distritos vecinos, puede abrir un bloque de unidad interdistrital que, con el apoyo necesario de los comerciantes y vecinos, coadyuve a un mejor entendimiento de colaboración con la PNP y, con ello, con el Ministerio del Interior y el poder ejecutivo.

Un aspecto importante a señalar, es el de la rivalidad histórica entre el distrito de Independencia y el de San Martín de Porres, debido a la disputa de la llamada zona industrial, que constituye un foco de conflicto vecinal y comercial. Al respecto, el poder legislativo tiene un proyecto de ley que data del 2014, “Proyecto que fija límites en Independencia y San Martín de Porres lleva un año en el Congreso”-2015, pero se encuentra paralizado debido a protestas de los vecinos. En ese sentido, se debe reforzar la coordinación también con los diferentes niveles de gobierno, como son la Municipalidad Metropolitana de Lima (a través del Instituto de Planificación Metropolitana), la Presidencia del Consejo de Ministros (con la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial), el Congreso de la República, y además un trabajo integrador con los representantes de los comercios y negocios, y con los vecinos de la zona.



#### 5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Independencia (MIO)

La matriz de intereses del distrito de Independencia permite identificar, los aspectos más relevantes para el distrito, que le permitirán alcanzar sus objetivos de largo plazo, relacionándolos con sus stakeholders (Tabla 46).

Tabla 46

##### *Matriz de intereses del Distrito de Independencia*

Interés Distrital	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mejorar la calidad de vida de sus habitantes	Gobierno Central Gobierno Regional MVCS SEDAPAL	CALIDDA ENEL	(Comités de gestión de obras públicas en contra de instalación de medidores de agua potable)
Promover el desarrollo económico sostenible	ACCEP Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú	Ministerio de Economía y Finanzas MEF, Agencia de Promoción de la Inversión Privada PROINVERSION, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado OSCE, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas	(Sectoros informes de las MyPEs), (Sindicatos de trabajadores), (Comités de gestión de obras públicas en contra de instalación de medidores de agua potable)
Liderar una convivencia segura, saludable, integrada con valores y justicia social	Gobierno Central Gobierno Regional ONGs	PNP	(Organizaciones delictivas) (Bandas delictivas)
Desarrollar una política institucional transparente y participativa	Gobierno Central Gobierno Regional	Mancomunidad Norte	(Organizaciones de corrupción)

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

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

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2015) indicó que los OLP parten de la visión y misión, y son productos de los Intereses Organizacionales en el aspecto cuantitativo. Estos OLP son los objetivos que la organización espera alcanzar, después de haber implementado las estrategias externas escogidas. Para el distrito de Independencia, se han definido los siguientes objetivos de largo plazo que se muestran en la Tabla 47.

Tabla 47

#### *Objetivos de Largo Plazo para Independencia al 2025*

<b>Intereses</b>	<b>OLP</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ámbito de acción</b>
Mejorar la calidad de vida de los habitantes	OLP 1	Mejorar en 5% el Índice de Desarrollo Humano en el 2025	Desarrollo social
	OLP 2	Incrementar y consolidar las áreas verdes alcanzando 3.0 m <sup>2</sup> /habitante en el 2025	Medio ambiente
Promover el desarrollo económico sostenible	OLP 3	Atraer inversiones al distrito, incrementándolas en 25% al 2025	Economía
	OLP 4	Mejorar las rutas de acceso vial y peatonal, facilitando la circulación de por lo menos de 30% más usuarios al 2025	Infraestructura vial
Liderar una convivencia segura, saludable, integrada con valores y justicia social	OLP 5	Disminuir la percepción de inseguridad ciudadana a un 60% al 2025	Seguridad ciudadana
Desarrollar una política institucional transparente, participativa y basada en rendición de cuentas	OLP 6	Incrementar los ingresos en base a recaudación en arbitrios e impuesto predial y reducción de la morosidad en 31% al 2025	Gestión administrativa

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

## 5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se ha formulado los objetivos de largo plazo del distrito de Independencia, tomando en consideración la determinación de los intereses de la organización, los principios cardinales y el potencial del distrito, los cuales, están alineados a la visión propuesta, cuyos focos centrales de atención se basa en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, el accesos a los servicios básicos, el desarrollo económico local y la mejora en las condiciones de seguridad ciudadana.

Se ha determinado los intereses del distrito en base a la revisión de los componentes clave de la visión propuesta, vinculados y alineados a los intereses nacionales, intereses de la mancomunidad y los intereses de sus habitantes, visitantes e inversionistas, centrados en cuatro aspectos: Mejorar la calidad de vida de sus habitantes, promover el desarrollo económico sostenible, dar condiciones para la convivencia segura, saludable, integrada, con valores y justicia social, donde niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres, hombres y personas con habilidades diferentes y adultos mayores, tienen igualdad de oportunidades, con inclusión y equidad de género, y desarrollar una política institucional transparente, basada en la rendición de cuentas.

En ese sentido, los objetivos de largo plazo han sido planteados con la finalidad de lograr cambios relevantes en beneficio de la comunidad, cubriendo algunas brechas detectadas, en el marco de las competencias de la Municipalidad y de su articulación con sus stakeholders.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA es probablemente la más importante y fundamental para la elección de las estrategias (D'Alessio, 2015). Para su elaboración, se toma en cuenta los factores determinantes de éxito de la MEFE (oportunidades y amenazas) y los del MEFI (fortalezas y debilidades), desarrollando cuatro cuadrantes en los que se generan las estrategias externas e internas específicas, las cuales se colocan en los cuadrantes respectivos como se puede apreciar en la Figura 27. De esta manera, se han propuesto un total de 25 estrategias para el distrito de Independencia las que se muestran en la Tabla 48.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>Usar las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades</p> <p>Explote Maxi-Maxi</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades</p> <p>Busque Mini-Maxi</p>
Amenazas	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>Use las fortalezas para neutralizar las amenazas</p> <p>Confronte Maxi-Mini</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>Mejore las debilidades y evite las amenazas</p> <p>Evite Mini-Mini</p>

Figura 27. La matriz FODA.

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

Tabla 48

## Matriz FODA del Distrito de Independencia

Matriz FODA del Distrito de Independencia		
Oportunidades	Fortalezas	Debilidades
1 Generación de proyectos de inversión a través de la mancomunidad de Lima Norte	1 Zona industrial reconocida por sus centros comerciales 2 Creciente desarrollo de la oferta educativa a nivel de estudios técnicos y universitarios 3 Existencia del Centro Municipal de Servicios Empresariales para MyPEs contribuyendo a la formalización y el desarrollo empresarial 4 Ubicación estratégica por la cercanía al Aeropuerto Internacional y por contar con el Terminal terrestre Lima Norte 5 Cuenta con 56% de área libre en las zonas altas del distrito	1 Alto nivel de morosidad en impuesto predial y arbitrios municipales 2 Crecimiento urbano desordenado y con invasiones de las partes altas 3 Limitado acceso al agua potable, saneamiento higiénico y salud 4 Crecimiento de la informalidad, por ambulantes en vía pública y comerciantes en campos feriales 5 Zonas con potencial de riesgo alto en seguridad ciudadana y de bajo acceso policial 6 Inadecuada gestión de infraestructura vial y de medios de transporte 7 Vías de acceso en mal estado, sin mantenimiento preventivo 8 Bajos ingresos de la municipalidad 9 Administración de procesos ineficientes
Amenazas	FO-Explote	DO-Busque
1 Disrupción de planes por la Ley de no reelección en la gestión municipal	Integración de los planes de seguridad ciudadana, aprovechando las tecnologías de vigilancia para garantizar la tranquilidad de los ciudadanos y visitantes a los centros comerciales del distrito. F1, F4, O9	1 Uso de tecnologías para reducir la morosidad en pago de impuestos. D1, O9
2 Falta de delimitación territorial e insuficiente saneamiento físico legal	2 Desarrollo de una campaña agresiva para el fortalecimiento de capacidades de las MyPEs. F3, O4	2 Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de las viviendas mediante pintados coloridos D2, O2
3 Inestabilidad política con bajos niveles de aprobación de la gestión	3 Mejora de las vías de acceso al cono norte para facilitar el acceso de los ciudadanos al distrito. F2, F4, O1, O3, O5, O8	3 Fortalecimiento de los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud D1, O3, O6
4 Ineficiencia del aparato gubernamental	4 Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos. F5, O1, O2, O3, O5,	4 Capacitación por conglomerados de comercio, a los ambulantes y comerciantes en materia de formalización. D4, O4, O5, O7
5 Desaceleración de la economía nacional		5 Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito. D4, D8, O3, O4.
6 Alto grado de informalidad en la economía		6 Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos. D5, O7, O9
7 Incremento de la inseguridad ciudadana		7 Conformación de equipos de profesionales técnicos especializados en ordenamiento de transporte y tránsito. D6, O1, O3, O5, O9
8 Aumento de la migración extranjera		8 Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles. D2, D7, O1, O3, O5, O9
9 Bajo nivel de educación de la población		
10 Desastres por fenómenos naturales		
11 Corrupción y sobornos de funcionarios		
	FA-Confronte	DA-Evite
1 Disrupción de planes por la Ley de no reelección en la gestión municipal	1 Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente. F1, A2, A4, A5	1 Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago. D1, D8, A5, A9
2 Falta de delimitación territorial e insuficiente saneamiento físico legal	2 Desarrollo de campañas de orientación vocacional para jóvenes en educación secundaria. F2, A9	2 Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana. D2, A1, A7,
3 Inestabilidad política con bajos niveles de aprobación de la gestión	3 Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster. F3, A5, A6	3 Promoción y difusión de la cota 300 en los cerros de independencia para fortalecer la zona intangible de la Bella Durmiente D2, A1, A7,
4 Ineficiencia del aparato gubernamental	4 Existencia de facilidades para la generación de inversiones (comercio, hotelería, servicios) F4, A5, A6	4 Construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales para evitar el uso de agua potable en el riego de áreas verdes. D3, A4, A10
5 Desaceleración de la economía nacional	5 Estabilización de taludes a través de la forestación con el propósito de evitar deslizamiento y caídas de rocas. F5, A10	5 Empadronamiento de la población extranjera para su inserción laboral D4, A8
6 Alto grado de informalidad en la economía		6 Conformación de rondas vecinales para la vigilancia local. D5, A4, A7
7 Incremento de la inseguridad ciudadana		7 Inclusión de las obras de canalización y drenaje, en los proyectos de pistas y veredas D7, A10
8 Aumento de la migración extranjera		8 Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupción que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos D8, D9, A11

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

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

Esta matriz permite encontrar la postura estratégica adecuada que el distrito de Independencia puede tomar. Esta matriz fue elaborada por Dickel en 1984, y “tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva)”, (D’Alessio, 2015, p. 275). Para cada una de las variables mencionadas se han calificado todos los factores, obteniendo los resultados promedios para cada variable: estabilidad del entorno (-2.4), fortaleza financiera (3.7), fortaleza de la industria (3.3), y ventaja competitiva (-2.7), tal como se muestra en la Tabla 49. Asimismo, desarrollando el procedimiento de la matriz PEYEA, la ubicación del vector direccional (0.6, 1.3).

Tabla 49

### Factores de posición estratégica – Matriz PEYEA

Para el Distrito de Independencia			
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1	Cambios tecnológicos	5	1 Retorno de la inversión
2	Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento
3	Variabilidad de la demanda	2	3 Liquidez
4	Rango de precios de los productos competitivos	5	4 Capital requerido versus capital disponible
5	Barreras de entrada al mercado	5	5 Flujo de caja
6	Rivalidad / presión competitiva	2	6 Facilidad de salida del mercado
7	Elasticidad de precios de la demanda	3	7 Riesgo involucrado en el negocio
8	Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios
			9 Uso de economías de escala y de experiencia
		Promedio -6 = -2.38	Promedio 3.7
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1	Potencial del crecimiento	5	1 Participación del mercado
2	Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto
3	Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto
4	Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto
5	Utilización de recursos	3	5 Lealtad del consumidor
6	Intensidad de capital	3	6 Utilización de la capacidad de los competidores
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico
8	Productividad/utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical
9	Poder de negociación de los productores	4	9 Velocidad de introducción de nuevos productos
		Promedio 3.3	Promedio -6 -2.67
$X = 3.3 - 2.7 = 0.6$ $Y = -2.4 + 3.7 = 1.3$			

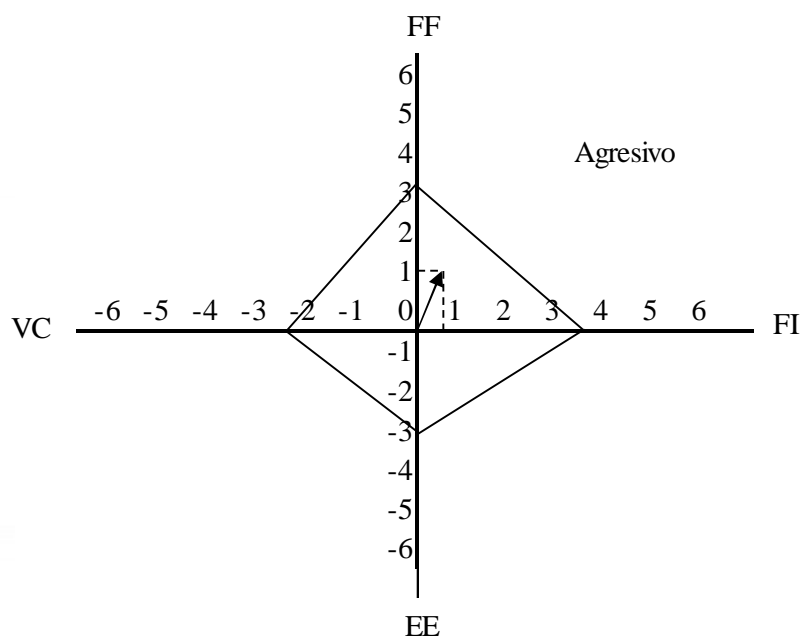


Figura 28. Matriz PEYEA del distrito de Independencia.

Todo ello indica que el distrito de Independencia se encuentra en una postura Agresiva (Figura 28). El polígono indica, que existe una regular ventaja competitiva que podría explicarse por su ubicación de fácil acceso al aeropuerto internacional Jorge Chávez, por tener en su jurisdicción al terminal terrestre más importante de Lima Norte, y que está siendo poco aprovechada por el distrito, además cuenta con centros comerciales en expansión y negocios menores de alojamiento y comida que congregan a un número importante de clientes. Así mismo, se observa que tiene un mediano nivel de fortaleza financiera, por la existencia de una alta tasa de morosidad que afecta su recaudación de recursos, sin embargo, con una adecuada gestión, dicha situación podría revertirse a fin de generar mayores recursos que puedan invertirse en el distrito. También se nota una mediana estabilidad del entorno, basada principalmente la tasa de inflación a nivel del país, y en la proyección de la estabilidad económica. Se aprecia una muy buena fortaleza en la industria debido a que

cuenta con la zona industrial, que congrega a organizaciones económicas importantes, convirtiéndose en uno de los sectores que mueve la economía.

La ubicación estratégica Agresiva, indica que la organización debe explotar su posición favorable y, además, debe realizar las siguientes estrategias: diversificación concéntrica, integración vertical, y liderazgo en costos. En mérito a esto, se propone lo siguiente:

1. Uso de tecnologías para reducir la morosidad en impuestos
2. Capacitación por conglomerados de comercio, a los ambulantes y comerciantes en materia de formalización
3. Promoción la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos.
4. Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la inversión privada.
5. Existencia de facilidades para la generación de inversiones (comercio, hotelería, servicios)
6. Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago.

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

Es una matriz de portafolio que está diseñada para bosquejar estrategias de una organización con diferentes unidades de negocio, las que constituyen el portafolio de la empresa. Mide a estas unidades de negocio y las compara con el mercado o industria a través de la participación relativa de la unidad de negocio respecto a la empresa más grande del mercado (en nuestro caso se mide con la Municipalidad Metropolitana de Lima) y con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria (D'Alessio, 2015).



El portafolio de la MDI puede ser clasificado dentro de los cuatro ejes distribuidos en cuadrantes, donde se coloca a cada uno de los servicios municipales en la siguiente clasificación: interrogante, estrella, vaca lechera y perro. Existen más de diversos servicios municipales de los cuales se ha enfocado el análisis en cinco: Derechos y Tasas Administrativas; Limpieza Pública, Serenazgo y, Parques y Jardines; Multas y Sanciones Administrativas; Impuesto Predial; e, Impuesto Selectivo a Productos Específicos.

Sin embargo, calificar a los servicios municipales dentro de los parámetros de la MBCG no resulta conveniente puesto que son funciones municipales a las que no se les podría desarrollar una estrategia que se pueda adoptar producto del análisis de esta matriz. Las labores municipales no se pueden desinvertir o liquidar, no se puede abdicar de las competencias que tienen por mandato legal y democrático.

En consecuencia, los resultados de la MBCG no tienen relevancia para el análisis de las estrategias a seguir y, por ende, no será considerada en las matrices posteriores para la retención, contingencia o descarte.

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

La MIE consta de nueve celdas que han sido formadas sobre la base de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización. La MIE del distrito de Independencia, basado en los valores ponderados de la MEFE de 2.26 sobre el eje X, y el valor ponderado de la MEFI de 2.0 sobre el eje Y, ubica en el límite del cuadrante V y VIII de la matriz MIE (Figura 29). Esta ubicación se encuentra en la región 2, prescribiendo a Retener y Mantener, sugiriendo estrategias de penetración en el mercado, y/o desarrollo de productos. Además, por encontrarse en el límite de los cuadrantes V y VIII, también podría adoptar estrategias defensivas.

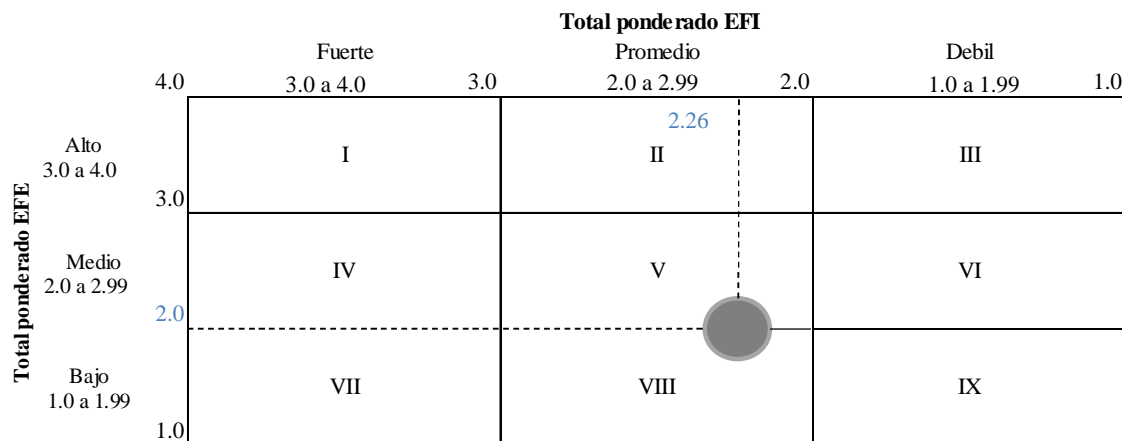


Figura 29. Matriz Interna-Externa.

En base a estas estrategias sugeridas se ha determinado las siguientes acciones para Independencia:

1. Uso de tecnologías para reducir la morosidad en pago de impuestos
2. Capacitación por conglomerados de comercio, a los ambulantes y comerciantes en materia de formalización
3. Desarrollo de proyectos de inversión pública para el fomento del comercio en las zonas urbanas
4. Facilidades para la generación de inversiones (comercio, hotelería, servicios)
5. Desarrollo y fomento de proyectos habitacionales con fines sociales (inversión privada)
6. Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres de las zonas altas del distrito en el marco de la gestión ambiental
7. Campañas intensivas de sensibilización e implementación de promociones para el pago de impuestos y de alternativas de pago

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz permite analizar a la MDI de manera general bajo los parámetros de *crecimiento de mercado* (rápido o lento) con la *posición competitiva* de la municipalidad en Lima Metropolitana (fuerte o débil). Esto nos permite tener cuatro cuadrantes en los que se podría situar la MDI.

La situación para Lima Metropolitana no es diferente a la situación del país, es decir, se tiene que el nivel de comportamiento del crecimiento del mercado no es elevado, como lo fue en años anteriores; por el contrario, la tendencia es a la desaceleración y los pronósticos de crecimiento futuro señalan que la recuperación se dará, pero paulatinamente, lo cual nos coloca en un entorno de crecimiento de mercado débil. Por otro lado, la MDI se encuentra en una posición débil dentro de Lima Metropolitana, debido al tamaño de la organización respecto a otras municipalidades y a la misma Municipalidad Metropolitana de Lima, que es el líder natural (los ingresos de la MDI representaron el 17% de los de Lima Metropolitana en el 2016).

En consecuencia, la MDI se enmarca en el Cuadrante III de la MGE, en las que D'Alessio (2015) sugiere las siguientes estrategias: (a) atrincheramiento, (b) diversificación concéntrica, (c) diversificación horizontal, (d) diversificación conglomerada, (e) desposeimiento, y (f) liquidación (Figura 30).

Por motivos legales, una municipalidad no puede liquidarse, transferir sus obligaciones como gobierno local y que la Constitución le atribuye; por ello las estrategias de liquidación o desposeimiento no son consideradas. Lo que aconseja la MGE es que se tomen en cuenta cambios, si no drásticos, rápidos que permitan revertir la situación adversa que se tiene.



*Figura 30. Matriz de Gran Estrategia para Independencia.*

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

En consecuencia, se proponen las siguientes estrategias:

- Desarrollo de una campaña agresiva para el fortalecimiento de capacidades de las MyPEs
- Uso de tecnologías para reducir la morosidad en pago de impuestos
- Desarrollo y fomento de proyectos habitacionales con fines sociales (inversión privada)
- Desarrollo de proyectos para acceso al agua potable salubre y saneamiento higiénico, a través de la participación ciudadana
- Capacitación por conglomerados de comercio, a los ambulantes y comerciantes en materia de formalización

- Desarrollo de proyectos de inversión pública para el fomento del comercio en las zonas urbanas
- Articulación las intervenciones locales con las organizaciones relacionadas a seguridad
- Equipos de profesionales técnicos especializados en ordenamiento de transporte y tránsito
- Implementación de programas de mantenimiento vial preventivos y rutinarios con el uso de nuevas tecnologías de tratamiento de pavimentos y tecnologías sin zanja para el mantenimiento de agua potable y alcantarillado
- Presencia municipal efectiva en la zona industrial
- Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito
- Facilidades para la generación de inversiones (comercio, hotelería, servicios)
- Campañas intensivas de sensibilización e implementación de promociones para al pago de impuestos y de alternativas de pago
- Desarrollo de plan de vigilancia en las zonas sensibles de invasión, usando sistemas tecnológicos
- Promoción y difusión de la Cota 300 en los cerros de independencia para fortalecer la zona intangible de la Bella Durmiente
- Implementación de sistemas de procesos eficientes y anticorrupción.

En el caso de Independencia, es necesario considerar al sector comercial en lo que respecta a las grandes agrupaciones comerciales ubicadas en la zona industrial del distrito, como son Lima Plaza Norte, MegaPlaza y el Terminal Terrestre del Norte. De esta manera se amplían las estrategias a fin de proteger la fortaleza de esa franja comercial importante por los ingresos que generan.

Las estrategias a seguir, en este caso, son:

- Integración de planes de seguridad ciudadana, aprovechando las tecnologías de vigilancia
- Aseguramiento de la presencia municipal efectiva en la zona industrial
- Facilidades para la generación de inversiones (comercio, hotelería, servicios).

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En esta matriz se reúnen todas las anteriores (FODA, PEYEA, IE y GE) para poder apreciar las estrategias que se enuncian mayoritariamente (más repeticiones) con el objeto de retenerlas, también puede retenerse otras que se considere necesarias y pertinentes (D'Alessio, 2015). Debe recordarse que, en este caso, la MBCG no aplica para el desarrollo del análisis de las estrategias a seguir.

Si antes se retenían las estrategias que se repetían 3, 4 ó 5 repeticiones y se descartaban las de 1 y 2; con la salida de la MBCG se reduce la puntuación. En ese sentido, se descartan las estrategias que sólo se mencionan en una matriz y se retienen las de 2, 3 y 4 repeticiones. La MDE señala que de las 25 estrategias de la MFODA, se retienen 18 y se descartarían 7.

Sin embargo, se tienen dos estrategias que se considera deben ser retenidas:

Conformación de rondas vecinales para la vigilancia local y la inclusión de las obras de canalización y drenaje, en los proyectos de pistas y veredas. Finalmente, se retendrán un total de 20 estrategias para proseguir con el análisis correspondiente, cuyos resultados se muestran en la Tabla 50 (p.156).

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

D'Alessio (2015), señaló que la matriz CPE tiene como base la MDE y utiliza las estrategias retenidas en esta última para efectuar un análisis de aprobación y determina

relativamente el atractivo de cada estrategia, de manera que se las califica en cuatro puntajes: 4 (muy atractivo), 3 (atractivo), 2 (algo atractivo), y 1 (sin atractivo), mediante pesos asignados a cada estrategia (que estuvieron establecidos en la MEF E y en la MEF I), teniendo la suma total de las calificaciones de cada estrategia y el valor promedio de las calificaciones es cinco (5).

Con ese criterio, se toman las veinte estrategias retenidas en la MDE para pasar la evaluación de la MCPE y se retuvieron once estrategias cuyo puntaje final fueron mayores que dicho promedio (5), cuyos resultados se muestran en la Tabla 51 (p.157).

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

Los criterios de Rumelt (1980) que se aplican para la MR en este caso son cuatro: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Sólo se aceptan las estrategias que pasen todos los criterios indicados (D'Alessio, 2015).

Al efectuar la evaluación con las once estrategias retenidas anteriormente, se concluyó que esta prueba validó todas las estrategias retenidas con lo que cumplieron con todos los criterios señalados y que, en consecuencia, también están alineados con la visión postulada del distrito. Los resultados se presentan en la Tabla 52 (p.158).

Tabla 50

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Alternativas										Matrices									
Estrategias de integración	Estrategias intensivas		Estrategias de diversificación			Estrategias defensivas				Estrategias Específicas									
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Desinversión	Atrinchamiento / Reducción	Liquidación	Reducción de costos	FODA	PEYEA	IE	GE	Total	Retenidas
										<b>FO-Exploite</b>									
1			X	X											X		X	2	X
2			X	X											X		X	2	X
3														X				1	
4			X											X	X	X		3	X
										<b>DO-Busque</b>									
5			X	X										X	X	X	X	4	X
6								X						X	X	X	X	4	X
7	X		X	X										X	X		X	3	X
8							X							X	X	X	X	4	X
9					X									X		X	X	3	X
10	X	X												X			X	2	X
11					X									X			X	2	X
12			X	X										X		X	X	3	X
										<b>FA-Confronte</b>									
13	X	X												X			X	2	X
14					X									X				1	
15					X									X			X	2	X
16								X						X	X	X	X	4	X
17					X									X				1	
										<b>DA-Evite</b>									
18			X	X	X									X	X	X	X	4	X
19	X	X												X			X	2	X
20					X		X							X			X	2	X
21					X									X				1	
22										X				X				1	
23	X				X									X			1	2	X
24														X			1	2	X
25			X	X										X		X		2	X
										<b>Estrategias retenidas</b>									
										<b>20</b>									

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



Tabla 51

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Estrategias Específicas																								
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																									
1 Generación de proyectos de inversión a través de la mancomunidad de Lima Norte	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
2 Existencia del Programa Fondo Mi vivienda S.A.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3 Vigencia del nuevo procedimiento de inversión pública (INVIERTE. PE)	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
4 Vigencia del régimen MyPE tributario (RMT) del impuesto a la renta	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
5 Interconexión con distritos vecinos a través de proyectos de inversión en infraestructura vial	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
6 Respaldo del gobierno para promover el acceso al agua potable de toda la población	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12
7 Existencia de la estrategia multisectorial Barrio Seguro	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8 Crecimiento de la demanda de los servicios educativos técnicos y universitarios	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05
9 Permanente innovación y nuevas tecnologías accesibles	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24
<b>Amenazas</b>																									
1 Disrupción de planes por la Ley de no reelección en la gestión municipal	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
2 Falta de delimitación territorial e insuficiente saneamiento físico legal	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
3 Inestabilidad política con bajos niveles de aprobación de la gestión	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12
4 Ineficiencia del aparato gubernamental	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05
5 Desaceleración de la economía nacional	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
6 Alto grado de informalidad en la economía	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
7 Incremento de la inseguridad ciudadana	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05
8 Aumento de la migración extranjera	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
9 Bajo nivel de educación de la población	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
10 Desastres por fenómenos naturales	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
11 Corrupción y sobornos de funcionarios	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
<b>Fortalezas</b>																									
1 Zona industrial reconocida por sus centros comerciales	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42
2 Creciente desarrollo de la oferta educativa a nivel de estudios técnicos y universitarios	0.10	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
3 Existencia del Centro Municipal de Servicios Empresariales para MyPEs contribuyendo a la formalización y el desarrollo empresarial	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09
4 Ubicación estratégica por la cercanía al Aeropuerto Internacional y por contar con el Terminal terrestre Lima Norte	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	2	0.22
5 Cuenta con 56% de área libre en las zonas altas del distrito	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
<b>Debilidades</b>																									
1 Alto nivel de morosidad en impuesto predial y arbitrios municipales	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07
2 Crecimiento urbano desordenado y con invasiones de las partes altas	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
3 Limitado acceso al agua potable, saneamiento higiénico y salud	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06
4 Crecimiento de la informalidad, por ambulantes en vía pública y comerciantes en campos feriales	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06
5 Zonas con potencial de riesgo alto en seguridad ciudadana y de bajo acceso policial	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05
6 Inadecuada gestión de infraestructura vial y de medios de transporte	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15
7 Vías de acceso en mal estado, sin mantenimiento preventivo	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
8 Bajos ingresos de la municipalidad	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
9 Administración de procesos ineficientes	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Total:	2.00		4.95		4.39		5.30		4.82		5.64		5.48		4.94		5.30		5.07		4.31		5.83		5.04
Estrategias retenidas	11				X				X		X		X		X		X		X		X		X		X

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. PA = Puntaje de Atractividad; 4 = Muy atractiva; 3 = Atractiva; 2 = Algo atractiva; 1 = Sin atractivo; TPA = Total Puntaje de Atractividad

Tabla 52

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos. 1 F5, O1, O2, O3, O5.	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de las viviendas mediante pintados coloridos 2	Si	Si	Si	Si	Si
Fortalecimiento de los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud 3 D1, O3, O6	Si	Si	Si	Si	Si
Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito. 4 D4, D8, O3, O4.	Si	Si	Si	Si	Si
Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos. 5 D5, O7, O9	Si	Si	Si	Si	Si
Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles. 6 D2, D7, O1, O3, O5, O9	Si	Si	Si	Si	Si
Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente. 7 F1, A2, A4, A5	Si	Si	Si	Si	Si
Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster. 8 F3, A5, A6	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago. 9 D1, D8, A5, A9	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana. 10 D2, A1, A7,	Si	Si	Si	Si	Si
Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupción que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos 11 D8, D9, A11	Si	Si	Si	Si	Si

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

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la ME tiene como objetivo retener aquellas estrategias que se ajusten a criterios de *auditoría de ética*, que se muestran en la Tabla 53.

Tabla 53

### *Criterios de Calificación de la ME*

Derechos	P=Promueve	N=Neutral	V=Viola
Justicia	J=Justo	N=Neutro	I=Injusto
Utilitarismo	E=Excelentes	N=Neutro	P=Perjudicial

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

Para el procedimiento de calificación se toman las estrategias retenidas de la MR y se las evalúa de acuerdo con los criterios señalados en la tabla anterior, descartando aquellas que tienen calificaciones de “V”, “I” y “P” de la última columna de la tabla referida. Las demás serán retenidas.

En la evaluación efectuada con esta prueba se validaron las once estrategias seleccionadas, lo que señala claramente que ellas pasaron la *auditoría de ética*, es decir, se respeta los derechos fundamentales a la par que promueve el crecimiento y la sostenibilidad, reduciendo los riesgos de desviación de los roles de responsabilidad social al que la MDI no debe estar ajeno (Tabla 54).

Tabla 54

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos										Justicia	Utilitarismo	Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos. 1 F5, O1, O2, O3, O5,	P	P	N	P	N	N	P	P	P	P	E	E	SI
Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de las viviendas mediante pintados coloridos 2 D2, O2	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	SI
Fortalecimiento de los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud 3 D1, O3, O6	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	SI
Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito. 4 D4, D8, O3, O4.	P	P	N	P	N	P	P	J	J	J	N	N	SI
Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos. 5 D5, O7, O9	P	P	N	P	N	N	P	J	J	N	E	N	SI
Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles. 6 D2, D7, O1, O3, O5, O9	P	P	N	P	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente. 7 F1, A2, A4, A5	N	P	N	P	N	N	P	N	J	J	E	N	SI
Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster. 8 F3, A5, A6	P	P	N	P	N	P	P	J	J	J	E	N	SI
Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago. 9 D1, D8, A5, A9	N	P	N	P	N	N	P	J	J	J	E	N	SI
Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana. 10 D2, A1, A7,	P	P	N	P	N	P	P	J	N	J	E	E	SI
Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupción que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos 11 D8, D9,A11	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	SI

Nota. Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

D'Alessio (2015) denominó *estrategias retenidas* a aquellas finales que han pasado las pruebas anteriores; *estrategias de contingencia* son aquellas que no han sido retenidas.

Existen tres grupos de estrategias de contingencia:

- tercer grupo: las que no pasaron la MDE (no pasaron 5 estrategias);
- segundo grupo; las que no pasaron la MCPE (no pasaron 9 estrategias); y,
- primer grupo: las que no pasaron algunas de las pruebas de la MR (que, en este caso, no aplica porque todas las estrategias fueron validadas).

Los resultados se muestran en la Tabla 55 (p.162).

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

Según lo explicado por D'Alessio (2015), esta matriz busca analizar que las estrategias estén dentro de los OLP de la organización, teniendo en cuenta los intereses organizacionales y las estrategias específicas. Se puede dar el caso que alguna no cumpla los OLP en cuyo caso pasa a ser una *estrategia de contingencia*.

En la Tabla 56 (p.163) se muestra la MEOLP en donde se puede apreciar que los 10 OLP son abordados con alguna o varias de las 11 *estrategias retenidas* y, por tanto, ninguna de éstas pasa a ser de contingencia.

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

Esta matriz tiene como objetivo fundamental evaluar la reacción de los competidores (actuales, sustitutos y/o entrantes) frente a cada una de las estrategias que tenemos retenidas para implementar, se debe tener en cuenta también el comportamiento que tendrían los aliados y los socios estratégicos (D'Alessio, 2015).

Tabla 55

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*

Estrategias retenidas	
1	Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos.
2	Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de las viviendas mediante pintados coloridos
3	Fortalecer los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud.
4	Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito.
5	Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos.
6	Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles.
7	Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente.
8	Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster.
9	Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago.
10	Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana.
11	Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupción que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	
N/A	
Segundo grupo	
1	Integración de los planes de seguridad ciudadana, aprovechando las tecnologías de vigilancia para garantizar la tranquilidad de los ciudadanos y visitantes a los centros comerciales del distrito.
2	Desarrollo de una campaña agresiva para el fortalecimiento de capacidades de las MyPEs.
3	Uso de tecnologías para reducir la morosidad en pago de impuestos.
4	Capacitación por conglomerados de comercio, a los ambulantes y comerciantes en materia de formalización.
5	Conformación de equipos de profesionales técnicos especializados en ordenamiento de transporte y tránsito.
6	Existencia de facilidades para la generación de inversiones (comercio, hotelería, servicios)
7	Promoción y difusión de la cota 300 en los cerros de independencia para fortalecer la zona intangible de la Bella Durmiente
8	Conformación de rondas vecinales para la vigilancia local.
9	Inclusión de las obras de canalización y drenaje, en los proyectos de pistas y veredas
Tercer grupo	
1	Mejora de las vías de acceso al cono norte para facilitar el acceso de los ciudadanos al distrito.
2	Desarrollo de campañas de orientación vocacional para jóvenes en educación secundaria.
3	Estabilización de taludes a través de la forestación con el propósito de evitar deslizamiento y caídas de rocas.
4	Construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales para evitar el uso de agua potable en el riego de áreas verdes.
5	Empadronamiento de la población extranjera para su inserción laboral

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

Tabla 56

## Matriz de Estrategias retenidas versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión					
Independencia es al 2025, el Centro Económico de Lima Norte, sostenible, competitivo, seguro, inclusivo, amigable con el medio ambiente y preparado para afrontar desafíos futuros.							
Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Mejorar la calidad de vida de los habitantes		Mejorar en 5% el Índice de Desarrollo Humano en el 2025	Incrementar y consolidar las áreas verdes alcanzando 3.0 m2/habitante en el 2025	Atraer inversiones al distrito, incrementándolas en 25% al 2025	Mejorar las rutas de acceso vial y peatonal, facilitando la circulación de por lo menos de 30% más usuarios al 2025	Disminuir la percepción de inseguridad ciudadana a un 60% al 2025	Incrementar los ingresos en base a recaudación en arbitrios e impuesto predial y reducción de la morosidad en 31% al 2025
Promover el desarrollo económico sostenible							
Liderar una convivencia segura, saludable, integrada con valores y justicia social							
Desarrollar una política institucional transparente, participativa y basada en rendición de cuentas							
Estrategias							
1	Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos. F5, O1, O2, O3, O5,	X	X	X		X	
2	Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de las viviendas mediante pintados coloridos	X		X	X	X	X
3	Fortalecimiento de los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud D1, O3, O6	X					
4	Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito. D4, D8, O3, O4.			X			X
5	Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos. D5, O7, O9		X			X	
6	Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles. D2, D7, O1, O3, O5, O9	X		X	X		
7	Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente. F1, A2, A4, A5	X		X		X	X
8	Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster. F3, A5, A6			X			X
9	Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago. D1, D8, A5, A9			X			X
10	Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana. D2, A1, A7,	X	X			X	
11	Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupcion que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos D8, D9, A11	X		X	X		X

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

Tabla 57

*Matriz de Estrategias vs Posibilidad Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

	Estrategias retenidas	Posibilidades San Martín de Porres	Posibilidades Rímac	Posibilidades Mancomunidad Lima Norte
1	Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos.	Indiferente	Indiferente	Los aliados con zonas altas pueden aunarse para desarrollar proyectos conjuntos ante el Poder Ejecutivo.
2	Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de las viviendas mediante pintados coloridos	Pueden reorientar sus esfuerzos en el mismo sentido para atraer inversión	Pueden reorientar sus esfuerzos en el mismo sentido para atraer inversión	Todos los aliados pueden aunarse para desarrollar proyectos conjuntos ante el Poder Ejecutivo.
3	Fortalecer los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud.	Indiferente	Indiferente	Todos los aliados pueden aunarse para desarrollar proyectos conjuntos ante el Poder Ejecutivo.
4	Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito.	Replicar	Replicar	Replicar
5	Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos.	Replicar	Replicar	Todos los aliados pueden aunarse para desarrollar proyectos conjuntos ante el Poder Ejecutivo.
6	Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles.	Indiferente	Indiferente	Los aliados con zonas altas pueden aunarse para desarrollar proyectos conjuntos ante el Poder Ejecutivo.
7	Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente.	Confrontación con campañas más agresivas	Indiferente	Indiferente
8	Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster.	Replicar	Replicar	Replicar
9	Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago.	Confrontación con campañas más agresivas	Confrontación	Replicar
10	Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana.	Replicar	Replicar	Sumarse al plan
11	Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupción que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos	Indiferente	Indiferente	Indiferente

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



En ese sentido, habiéndose identificado a los distritos de San Martín de Porres y Rímac como los competidores, también se debe considerar como aliado a la Mancomunidad Lima Norte por cuanto pueden tener problemáticas comunes que pueden atenderse de manera conjunta, aunando esfuerzos para obtener mejores resultados en beneficio de los ciudadanos. Los resultados se muestran en la Tabla 57 (p.164).

### **6.13. Conclusiones**

El análisis externo (con la MEF) y el análisis interno (con la MEFI), partiendo de la visión, la misión y la política sugerida para la MDI, fueron los pilares para el desarrollo del proceso estratégico teniendo en cuenta, entre otros factores, una economía en desaceleración (aunque con perspectivas futuras positivas) y un gobierno local limitado por razones legales, presupuestales y de demarcación territorial.

La municipalidad de Independencia tiene problemas de liquidez y financiamiento a lo que se suman los procesos ineficientes que hacen que los servicios que presta sean deficitarios y el problema del descrédito del aparato gubernamental en general, sobre todo en los más altos niveles de gobierno y el déficit en seguridad que se tiene en todos los distritos. Sin embargo, la MDI no puede abdicar de las funciones por las que fue creado políticamente y elegido democráticamente y por ello es necesario adoptar estrategias adecuadas, con el potencial que tiene en los centros comerciales localizadas en la zona industrial del distrito.

Los intereses definidos para el distrito de Independencia permiten orientar las estrategias que originan el proceso de selección y que son: (a) mejorar la calidad de vida de sus habitantes; (b) promover el desarrollo económico sostenible; (c) liderar una convivencia segura, saludable, integrada con valores y justicia social; y (d) desarrollar una política institucional transparente y participativa.

Para esto se recomendaron 11 estrategias finales retenidas y 14 de contingencia (9 estrategias de segundo grupo y 5 de tercer grupo, no hay de primer grupo) que permitirán lograr en el largo plazo, el desarrollo, la atractividad y la sostenibilidad del distrito de Independencia. Una importante consideración es que la implementación de las estrategias se realice a partir del año 2019 al ser ese el inicio del periodo de gobierno de las municipalidades, luego de las elecciones que se efectuarán en el año 2018. Por ello, el plan estratégico será aplicado al periodo 2019-2025.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de las estrategias es la transición de la antigua etapa a la ejecución de las estrategias, es decir, convertir las estrategias en acciones a fin de lograr los resultados deseados. Según D'Alessio (2015) la implementación estratégica abarca siete aspectos: (a) definir los *objetivos de corto plazo* de la organización (OCP), (b) determinar los *recursos* necesarios, (c) identificar las *políticas* a seguir para las estrategias, (d) modificar la *estructura organizacional*, (e) la concordancia de las estrategias con el *medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social*, (f) los *recursos humanos* necesarios y su *motivación*, y (g) la *gestión del cambio*.

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

Los OCP constituyen los hitos que deben alcanzarse para la consecución de resultados de las estrategias planteadas, toda vez que permiten alcanzar los Objetivos de Largo Plazo, ya que un OLP específico, es el resultado de la suma de los OCP. (D'Alessio, 2015). Al respecto, se han planteado seis OLP, cuyos OCP se encuentra indicados en la Tabla 58, de acuerdo a lo siguiente:

- **OLP 1: Mejorar en 5% el Índice de Desarrollo Humano en el 2025.** Para el logro de este OLP se están considerando diez OCP, basados en los tres factores que definen el IDH, que son vida y salud, educación e ingresos de las personas. En ese sentido, se proponen metas como la capacitación de las personas en prevención de desastres, lograr un mayor abastecimiento de los servicios de agua y desagüe, aumentar centros de salud para la población, colaborar con el compromiso por la calidad educativa del distrito y reducir los niveles de analfabetismo.

- **OLP 2: Incrementar y consolidar las áreas verdes alcanzando 3.0 m<sup>2</sup>/habitante en el 2025.** La medición de este OLP se realizará con el relevamiento total topográfico de campo y midiendo las áreas netas verdes (parques públicos, parques forestales, jardines, viveros, bermas centrales y laterales, faldas de la bella durmiente y las zonas recuperadas con vegetación y sembrío de plantas idóneas), el cual se dividirá entre el número de habitantes del distrito, generando la unidad del ratio planteado en m<sup>2</sup>/habitante. Para el logro de este OLP se ha definido cinco OCP, iniciando con la realización y aplicación de un estudio técnico de silvicultura, que permitirá mejorar en calidad y densidad de árboles las áreas verdes existentes, de igual forma se requiere el incremento en dotación de agua para riego, para lo cual se plantea la captación de agua con sistemas de atrapanieblas a razón de 200 a 300 litros por día por sistema. También se requiere culminar la implementación del Parque Forestal Boca de Sapo y fortalecer el ecoturismo en todas las partes altas del distrito, que representan el 56% de área disponible.
- **OLP 3: Atraer inversiones al distrito, incrementándolas en 25% al 2025.** Para alcanzar este OLP se han definido cuatro OCP, vinculados con la reducción de la informalidad en el distrito, ya que ello genera desorden y caos, afectando negativamente la percepción del distrito como una alternativa para invertir. Asimismo, se propone reducir el plazo de otorgamiento de licencias de funcionamiento, de manera que motive la formalidad e inversiones, ello acompañado de capacitación a empresarios y potenciales empresarios. Respecto a las inversiones públicas, se propone obtener el financiamiento para la construcción del mercado El Ermitaño, generando además de la inversión,

comercio formal y ordenado en el distrito. Lo que se busca es mejorar las condiciones del distrito para atraer inversiones.

- **OLP 4: Mejorar las rutas de acceso vial y peatonal, facilitando la circulación de por lo menos de 30% más usuarios al 2025.** Para el cumplimiento y logro de este OLP se ha definido cuatro OCP, los cuales se soportan principalmente en el desarrollo e implementación del plan técnico de gestión vial urbana y de conectividad distrital, que está vinculado a la planificación ordenada del distrito, permitiendo integrar todo su territorio a través de diferentes ejes multimodales para el transporte urbano. Este plan permitirá la optimización de los recursos al implementar en el corto plazo tecnologías de bajo costo de mantenimiento rutinario de las vías como el Foog seal, Slurry seal, tratamiento de fisuras para evitar agrietamiento, baches y reciclado con asfalto espumado con el objeto de cumplir la vida útil de diseño, es decir entre 10 a 15 años, evitando inversiones mayores en pistas nuevas. De manera complementaria se incrementará las inversiones en obras viales como pistas, veredas, escaleras, muros, puentes peatonales, rampas y señalización vial para el logro del OLP.
- **OLP 5: Disminuir la percepción de inseguridad ciudadana a un 71% al 2025.** Para ello, se ha propuesto cinco OCP, partiendo por disponer del mapa de riesgo integral de seguridad ciudadana del distrito y mantenerlo actualizado, a fin de tomar las medidas correspondientes oportunamente, apoyados en los trinomios de seguridad ciudadana conformados por la PNP, Serenazgo y Juntas Vecinales, se trata de un trabajo conjunto y articulado. Además, se propone la creación de la división de inteligencia en prevención de delitos, que brindaría respaldo y supervisión a los trinomios, aunado al incremento de los puntos de vigilancia de

serenazgo y su conectividad al sistema de video vigilancia. Como resultado de dichos avances, se propone trabajar en la recuperación de espacios públicos para el desarrollo de actividades culturales.

- **OLP 6: Incrementar los ingresos en base a recaudación en arbitrios e impuesto predial y reducción de la morosidad en 31% al 2025.** Para ello se proponen cinco OCP que son de aplicación necesaria para la consecución de este OLP, ello implica contar al 100% del Catastro Municipal de los predios del distrito para la consecuente habilitación urbana, lograr la acreditación para los procesos de recaudación directa y la gestión anticorrupción con las certificaciones internacionales ISO respectivas que aseguren los procesos de mejora continua y ética de manera eficiente.

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

Respecto a la asignación de recursos para cada OCP, se han agrupado en tangibles, intangibles y humanos, y para cada caso se ha valorizado el costo de dichos recursos, de manera que se pueda conocer la inversión que se requiere para obtener los resultados esperados, permitiendo definir el presupuesto requerido por cada OLP, según se muestra en la Tabla 59.

El presupuesto definido para la asignación de recursos supone que deberán realizarse inversiones por ejercicio fiscal, según las metas establecidas, por lo que se ha propuesto un flujo de caja que permita conocer tanto la asignación anual de recursos, como la fuente de financiamiento, durante los próximos siete años, contados a partir del año 2019. Al respecto,

Tabla 58

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo (MOCP)

N° OLP	Objetivo de Largo Plazo	N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Año
OLP 1	Mejorar en 5% el Índice de Desarrollo Humano en el 2025	OCP 1.1	Capacitar al 50% de la población de las partes altas en temas de vulnerabilidad y prevención de desastres, al 2022	2022
		OCP 1.2	Restringir geográficamente la habitabilidad por encima de la cota 300 (msnm) al 0% para el 2020	2020
		OCP 1.3	Dotar al 98% de la población de servicios de agua potable y alcantarillado al 2022, a través de comités de gestión de obras de saneamiento	2022
		OCP 1.4	Incrementar el abastecimiento de agua a 24 horas al 2023, sensibilizando a la población en el uso racional y en la formalización con medidores	2023
		OCP 1.5	Mejorar el recojo de residuos domésticos en toneladas incrementándolo en 10% al 2024	2024
		OCP 1.6	Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2021, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona industrial	2022
		OCP 1.7	Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2022, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona urbana	2021
		OCP 1.8	Introducir en la formación educativa al 30% de infantes de 0-3 años al 2022, a través de talleres de Estimulación Temprana	2022
		OCP 1.9	Reducir el analfabetismo en 1% al 2023, a través de la articulación con instituciones vinculadas e interés común	2023
		OCP 1.10	Contribuir con el desarrollo educativo del 50% estudiantes de 4o y 5o de secundaria, a través de talleres de Orientación Vocacional (Tutoría) al 2022	2022
OLP 2	Incrementar y consolidar las áreas verdes alcanzando 3.0 m2/habitante en el 2025	OCP 2.1	Implementar un estudio técnico de silvicultura al 2020	2020
		OCP 2.2	Mejorar las áreas verdes existentes en calidad y densidad de árboles al 90% en el 2023	2023
		OCP 2.3	Captar agua para riego en las partes altas instalando 150 sistemas de atrapanieblas al 2023	2023
		OCP 2.4	Culminar la implementación del parque forestal ecoturístico sostenible Boca de Sapo para el 2022	2022
		OCP 2.5	Fortalecer el ecoturismo en la Bella Duermiente, incrementando los visitantes en 15% al 2021	2021
OLP 3	Atraer inversiones al distrito, incrementándolas en 25% al 2025	OCP 3.1	Disminuir la informalidad en el distrito en un 20% al 2021	2021
		OCP 3.2	Reducir el plazo de otorgamiento de licencias de funcionamiento gradualmente de 27 a 3 días al 2020	2020
		OCP 3.3	Capacitar en ventajas de la formalización y temas de emprendimiento a por lo menos 1,080 empresarios al 2021	2021
		OCP 3.4	Obtener el financiamiento para la construcción del mercado El Ermitaño el 2020	2020
OLP 4	Mejorar las rutas de acceso vial y peatonal, facilitando la circulación de por lo menos de 30% más usuarios al 2025	OCP 4.1	Implementar el plan técnico de gestión vial urbano y conectividad distrital el 2020	2020
		OCP 4.2	Incrementar la vida útil de los pavimentos, en 20% al 2023, empleando nuevas tecnologías de mantenimiento vial (Foog seal, Slurry seal, Sello fisuras, reciclado)	2023
		OCP 4.3	Incrementar la inversión en obras viales (Pistas, veredas, escaleras, muros, puentes peatonales, rampas y señalización vial) en 30% al 2023	2023
		OCP 4.4	Implementar el sistema multimodal inclusivo de transporte al 25% en el 2023	2023
OLP 5	Disminuir la percepción de inseguridad ciudadana a un 60% al 2025	OCP 5.1	Implementar la división de inteligencia en prevención de delitos o conductas problemáticas el 2020	2020
		OCP 5.2	Implementar al 2019 la formación zonal del trinomio de seguridad conformado por la PNP, Serenazgo y las Juntas Vecinales	2019
		OCP 5.3	Contar con el mapa de riesgo integral de seguridad ciudadana del distrito el 2019 y actualizarlo semestralmente, incluyendo el resumen estadístico de delitos e intervenciones	2019
		OCP 5.4	Recuperar al 2022, el 50% los espacios públicos para el desarrollo de actividades deportivas, culturales y familiares	2022
		OCP 5.5	Incrementar los puntos de vigilancia de serenazgo en un 100% al 2024 a través de la conectividad del sistema de video vigilancia	2024
OLP 6	Incrementar los ingresos en base a recaudación en arbitrios e impuesto predial y reducción de la morosidad en 31% al 2025	OCP 6.1	Contar con el Catastro Municipal de la propiedad inmueble, al 100% en el 2019	2019
		OCP 6.2	Contar con sistemas de gestión administrativos certificados, al 2022 con la norma ISO 9001 para los procesos de rentas	2024
		OCP 6.3	Contar con el sistema de gestión anticorrupción certificado, al 2023 con la norma ISO 37001	2024
		OCP 6.4	Incrementar la recaudación en arbitrios e impuesto predial en 7% el año 2021	2021
		OCP 6.5	Reducir en 14% al 2021 la morosidad acumulada de los últimos seis años	2021

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

Tabla 59

## Matriz Asignación de Recursos de los Objetivos de Corto Plazo (MAROCP)

N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Asignación de recursos						
		Recursos Tangibles		Recursos Intangibles		Recursos Humanos		Presupuesto (S/.)
OCP 1.1	Capacitar al 50% de la población de las partes altas en temas de vulnerabilidad y prevención de desastres, al 2022	Local capacitación Útiles de escritorio, movilidad, comunicación	18,500	Convenio con PREDES Cultura preventiva de daños y desastres	8,500	Gerencia de Desarrollo Urbano Difundir el Plan de Contingencia por Sismo 2016-2018 (Anual)	8,400	35,400
OCP 1.2	Restringir geográficamente la habitabilidad por encima de la cota 300 (msnm) al 0% para el 2020	Paneles informativos de 5.0mx2.4m (40 Und)	194,000	Control topográfico Cultura de respeto Capacitación semestral en las zona rurales	-	Gerencia de Desarrollo Urbano y Gerencia de Desarrollo Social	14,400	208,400
OCP 1.3	Dotar al 98% de la población de servicios de agua potable y alcantarillado al 2022, a través de comités de gestión de obras de saneamiento	Local capacitación Útiles de escritorio, movilidad, comunicación Recurso propio Sedapal	93,500	Comisión Mixta Cultura uso adecuado del agua	-	Gerencia de Desarrollo Social	-	93,500
OCP 1.4	Incrementar el abastecimiento de agua a 24 horas al 2023, sensibilizando a la población en el uso racional y en la formalización con medidores	Local de capacitación Proveedores de accesorios sanitarios Recursos Propios Sedapal	10,500	Cultura de cooperación mutua Municipalidad y SEDAPAL	-	Gerencia de Desarrollo Urbano y Gerencia de Desarrollo Social Capacitación cuidando el agua	16,800	27,300
OCP 1.5	Mejorar el recojo de residuos domésticos en toneladas incrementándolo en 10% al 2024	Ampliación Subcontrato eliminación de residuos por m3xKm y Tonelada	2,378,961	Capacitación cultura reciclaje	-	Gerencia de Medio Ambiente	-	2,378,961
OCP 1.6	Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2021, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona industrial	Contenedores, Carpas Local comunal	843,550	Capacitación UPSS I-3, trámites y permisos	500	Gerencia de Salud	-	844,050
OCP 1.7	Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2022, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona urbana	Contenedores, Carpas Local	416,130	Capacitación UPSS I-4, trámites y permisos	500	Gerencia de Salud	-	416,630
OCP 1.8	Introducir en la formación educativa al 30% de infantes de 0-3 años al 2022, a través de talleres de Estimulación Temprana	Materiales oficina, mobiliario, local, alimentos, matriales limpieza, vestuario fungible	312,456	Capacitación al Personal	300,000	Gerencia de Desarrollo Social	-	612,456
OCP 1.9	Reducir el analfabetismo en 1% al 2023, a través de la articulación con instituciones vinculadas e interes común	Equipos, Muebles, Materiales, Textos y otros	439,000	Contratación Servicio Enseñanza Ingés Certificación Progresiva	360,000	Gerencia de Desarrollo Social	-	799,000
OCP 1.10	Contribuir con el desarrollo educativo del 50% estudiantes de 4o y 5o de secundaria, a través de talleres de Orientación Vocacional (Tutoría) al 2022	Materiales, Textos y otros	328,567	Capacitación	450,000	Gerencia de Desarrollo Social	-	778,567
OCP 2.1	Implementar un estudio técnico de silvicultura al 2020	Estudio de Silvicultura Suministro de plantas Transporte de agua	195,000	Conocimiento de plantas idóneas: Molle Peruano, Calistemo, Papelillo, Grevilea, jacarandá, tipa, palo verde, ponciana, huaranhuay, casuarina	22,500	Gerencia de Medio Ambiente	-	217,500
OCP 2.2	Mejorar las áreas verdes existentes en calidad y densidad de árboles al 90% en el 2023	Siembra de árboles Molle Peruano, Calistemo, Papelillo	270,000	Riego tecnificado por goteo, riego con sistema atrapanieblas	46,000	Gerencia de Medio Ambiente	-	316,000
OCP 2.3	Captar agua para riego en las partes altas instalando 150 sistemas de atrapanieblas al 2023	Estructuras atrapanieblas de 5m ancho x 3m alto	615,000	Nuevas tecnologías de captura de agua	-	Gerencia de Medio Ambiente	-	615,000
OCP 2.4	Culminar la implementación del parque forestal ecoturístico sostenible Boca de Sapo para el 2022	Paneles, Útiles de escritorio, local, marketing	350,000	Cultura Bella Durmiente Verde	-	Gerencia de Medio Ambiente	-	350,000
OCP 2.5	Fortalecer el ecoturismo en la Bella Durmiente, incrementando los visitantes en 15% al 2021	Paneles, Útiles de escritorio, local, marketing	66,500	Cultura Bella Durmiente Verde	-	Gerencia de Medio Ambiente	-	66,500
OCP 3.1	Disminuir la informalidad en el distrito en un 20% al 2021	Premios, sorteos, refacciones, pintado de viviendas coloridas y convenios con tiendas, restaurant, cines y centros educativos	210,000	Capacitación, talleres, seguimiento	-	Gerencia Desarrollo Económico	-	210,000
OCP 3.2	Reducir el plazo de otorgamiento de licencias de funcionamiento gradualmente de 27 a 3 días al 2020	Local capacitación Útiles de escritorio, movilidad, comunicación	7,140	Capacitación de emprendedores Promoción vinculación con instituciones privadas Talleres productivos	-	Gerencia Desarrollo Económico	-	7,140



N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Asignación de recursos						
		Recursos Tangibles		Recursos Intangibles		Recursos Humanos		Presupuesto (S/.)
OCP 3.3	Capacitar en ventajas de la formalización y temas de emprendimiento a por lo menos 1,080 empresarios al 2021	Local capacitación Útiles de escritorio, movilidad, comunicación	126,000	Capacitación, talleres, seguimiento	-	Gerencia Desarrollo Económico y Gerencia de Administración Tributaria (Fiscalización)	-	126,000
OCP 3.4	Obtener el financiamiento para la construcción del mercado El Ermitaño el 2020	Útiles de escritorio Movilidad	17,000	Coordinaciones en general	-	Gerencia Desarrollo Económico	-	17,000
OCP 4.1	Implementar el plan técnico de gestión vial urbano y conectividad distrital el 2020	Estudio situación actual de las vías Estudio Relevamiento de daños del pavimento Plan de gestión vial	145,000	Capacitación en gestión vial urbano Planificación vial y conectividad	10,000	Gerencia de Obras Públicas Gerencia Desarrollo Urbano	-	155,000
OCP 4.2	Incrementar la vida útil de los pavimentos, en 20% al 2023, empleando nuevas tecnologías de mantenimiento vial (Foog seal, Slurry seal, Sello fisuras, reciclado)	Subcontrato TDM Convenio con ICG Convenios SEDAPAL, ENEL, CALIDDA	250,000	Aplicación nuevas tecnologías de pavimento (Foog seal, Slurry seal, Flushing, Reciclado espumado)	264,000	Gerencia de Obras Públicas Gerencia Desarrollo Urbano	-	514,000
OCP 4.3	Incrementar la inversión en obras viales (Pistas, veredas, escaleras, muros, puentes peatonales, rampas y señalización vial) en 30% al 2023	Estudios de factibilidad Expedientes técnicos	234,567	Promover el plan integral de gestión vial	-	Gerencia Desarrollo Urbano	-	234,567
OCP 4.4	Implementar el sistema multimodal inclusivo de transporte al 25% en el 2023	Estructura de madera, techo, asientos de piedra	192,500	Planificación Control Seguimiento	-	Gerencia Desarrollo Urbano	-	192,500
OCP 5.1	Implementar la división de inteligencia en prevención de delitos o conductas problemáticas el 2020	Adquisición DRON 200m Equipo de cómputo	214,400	Capacitación vuelo con DRON	6,400	Gestor de división Asesor especialista Gerencia de Seguridad Ciudadana	250,000	470,800
OCP 5.2	Implementar al 2019 la formación zonal del trinomio de seguridad conformada por la PNP, Serenazgo y las Juntas Vecinales	Acuerdos con las habilitaciones urbanas, Chalecos de vigilancia Comunicaciones	45,000	Coordinación Capacitación	-	Gerencia de Seguridad Ciudadana	-	45,000
OCP 5.3	Contar con el mapa de riesgo integral de seguridad ciudadana del distrito el 2019 y actualizarlo semestralmente, incluyendo el resumen estadístico de delitos e intervenciones	Útiles de escritorio, Impresiones	3,200	Cultura de prevención de delitos	-	Gerencia de Seguridad Ciudadana	-	3,200
OCP 5.4	Recuperar al 2022, el 50% los espacios públicos para el desarrollo de actividades deportivas, culturales y familiares	Construcción Parque del Niño, Parque del Libro, Parque de la Amistad, Museo Pampa de Cueva	1,228,390	Planificación Control Seguimiento	18,600	Gerencia de Seguridad Ciudadana Gerencia de Desarrollo Urbano	-	1,246,990
OCP 5.5	Incrementar los puntos de vigilancia de serenazgo en un 100% al 2024 a través de la conectividad del sistema de video vigilancia	Adquisición Cámaras Equipo de cómputo Monitores 42" Centro de control Motocicletas	2,981,700	Capacitación Monitoreo Control	186,880	Gerencia de Seguridad Ciudadana Contratación de Serenos	-	3,168,580
OCP 6.1	Contar con el Catastro Municipal de la propiedad inmueble, al 100% en el 2019	Establecer la ficha metodológica Convenio con el Instituto Peruano de Catastro IPDC Ampliación de oficina existente	253,500	Adquisición de software GIS Capacitación en manejo de software	32,800	Gerencia de Desarrollo Urbano	-	286,300
OCP 6.2	Contar con sistemas de gestión administrativos certificados, al 2022 con la norma ISO 9001 para los procesos de rentas	Implementación para Sistemas ISO 9001, Tecnología, Mobiliario	350,002	Contratación Capacitación para Implementación Sistema ISO 9001, Certificaciones y Mantenimiento-Auditoría ISO	510,000	Gerencia Municipal	70,230	930,232
OCP 6.3	Contar con el sistema de gestión anticorrupción certificado, al 2023 con la norma ISO 37001	Implementación para Sistemas ISO 37001 Tecnología, Mobiliario	58,000	Contratación Capacitación para Implementación Sistema ISO 37001, Certificaciones y Mantenimiento-Auditoría ISO	420,000	Gerencia Municipal	60,000	538,000
OCP 6.4	Incrementar la recaudación en arbitrios e impuesto predial en 7% el año 2021	Premios, sorteos, refacciones, pintado de viviendas coloridas y convenios con tiendas, restaurant, cines y centros educativos	331,000	Capacitación, cultura de incentivos, implementación de otros medios de pago	43,000	Gerencia Ejecutoría Coactiva	-	374,000
OCP 6.5	Reducir en 14% al 2021 la morosidad acumulada de los últimos seis años	Premios, sorteos, refacciones, pintado de viviendas coloridas y convenios con tiendas, restaurant, cines y centros educativos	236,000	Capacitación, cultura de incentivos, implementación de otros medios de pago	67,000	Gerencia Ejecutoría Coactiva	-	303,000
<b>Total (S/.)</b>								<b>16,581,573</b>

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

Es importante mencionar que uno de los objetivos de largo plazo que se propone, es incrementar los recursos directamente recaudados y que precisamente el logro de este objetivo permitirá financiar las acciones necesarias para alcanzar los OCP, considerando que la asignación presupuestal por la fuente de recursos ordinarios es limitada y que sólo podría incrementarse entre 3% a 4% anual.

La cuantificación de los recursos en el tiempo genera el flujo de inversiones, mostrados en la Tabla 60 en la cual se ha asignados los presupuestos referenciales necesarios a invertir para alcanzar los objetivos de largo plazo, compuestos de recursos directos, indirectos, capacitaciones, compras y adquisiciones. Asimismo, las estrategias aplicadas para mejorar los ingresos generan incrementos a lo largo del tiempo de implementación del planeamiento estratégico, montos que se presentan en la Tabla A4 del Apéndice A.

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

Las políticas propuestas han sido definidas para cada estrategia considerando que deben permitir no sólo orientar las estrategias, sino que además deben estar alineadas a las macropolíticas, es decir los valores de la organización. En ese sentido, las políticas propuestas, pueden servir para una o más estrategias. Las políticas propuestas para las estrategias son las siguientes:

- E1. Promoción de la inversión pública para el aprovechamiento de las áreas libres en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos.
- P2. Suscribir convenios de cooperación con empresas dedicadas a la construcción de proyectos habitacionales.
- P8. Priorizar proyectos transversales para ser presentados a la Mancomunidad Lima Norte.

P10. Incentivar la inversión pública y privada

- P11. Apoyar los nuevos emprendimientos
- E2. Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada.
  - P2. Suscribir convenios de cooperación con empresas dedicadas a la construcción de proyectos habitacionales.
  - P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders
  - P8. Priorizar proyectos transversales para ser presentados a la Mancomunidad Lima Norte.
  - P10. Incentivar la inversión pública y privada
  - E3. Fortalecimiento de los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud.
  - P1. Conformar comisiones de coordinación entre la MDI y los representantes de los servicios básicos
  - P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders
  - P8. Priorizar proyectos transversales para ser presentados a la Mancomunidad Lima Norte.
  - P10. Incentivar la inversión pública y privada
  - E4. Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de negocios en el distrito.
  - P5. Definir programas de sensibilización y capacitación para promover la formalización en el distrito.
  - P9. Definir incentivos tributarios para motivar la inversión en el distrito

P10. Incentivar la inversión pública y privada

P11. Apoyar los nuevos emprendimientos

P13. Promover el desarrollo de las capacidades

- E5. Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillaje, recuperando los espacios públicos.

P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders

P4. Conformar equipos de trabajo en el marco del Programa Barrio Seguro a fin de mejorar las acciones de seguridad del distrito.

P7. Priorizar la asignación de recursos para la atención de temas vinculados con seguridad ciudadana.

P12. Fomentar el uso de tecnología.

- E6. Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles

P1. Conformar comisiones de coordinación entre la MDI y los representantes de los servicios básicos

P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders

P10. Incentivar la inversión pública y privada

P12. Fomentar el uso de tecnología.

- E7. Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente.

- P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders
- P4. Conformar equipos de trabajo en el marco del Programa Barrio Seguro a fin de mejorar las acciones de seguridad del distrito.
- P7. Priorizar la asignación de recursos para la atención de temas vinculados con seguridad ciudadana.
- E8. Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o clusters.
- P5. Definir programas de sensibilización y capacitación para promover la formalización en el distrito.
- P6. Definir lineamientos para llevar a cabo campañas promocionales para el pago de impuestos a fin de reducir la morosidad.
- P9. Definir incentivos tributarios para motivar la inversión en el distrito
- P11. Apoyar los nuevos emprendimientos
- P13. Promover el desarrollo de las capacidades
- E9. Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago.
- P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders
- P6. Definir lineamientos para llevar a cabo campañas promocionales para el pago de impuestos a fin de reducir la morosidad.
- P9. Definir incentivos tributarios para motivar la inversión en el distrito
- E10. Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana.

P4. Conformar equipos de trabajo en el marco del Programa Barrio Seguro a fin de mejorar las acciones de seguridad del distrito.

P7. Priorizar la asignación de recursos para la atención de temas vinculados con seguridad ciudadana.

P12. Fomentar el uso de tecnología.

- E11. Implementación de sistemas de gestión administrativa y anticorrupción que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos.

P3. Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders

P9. Definir incentivos tributarios para motivar la inversión en el distrito

P13. Promover el desarrollo de las capacidades

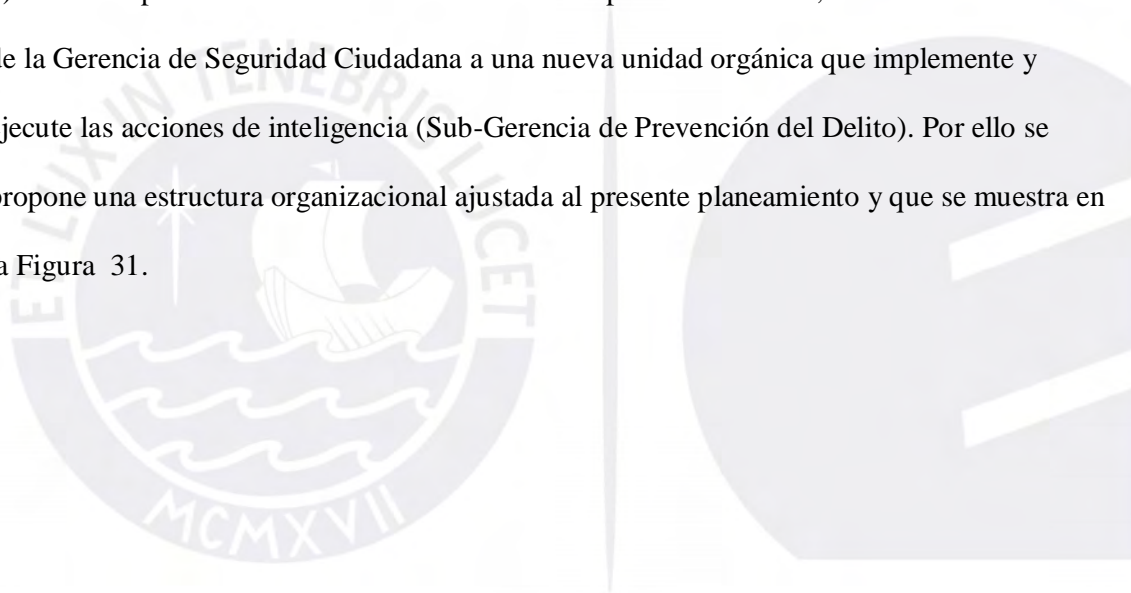
En la Tabla 61 se muestra la Matriz de Políticas versus Estrategias para la MDI.

#### **7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Independencia**

Una estructura organizacional adecuada permite la consecución de las metas organizacionales para cumplir con la visión y la misión propuestas y el peor error que se puede cometer es implementar estrategias nuevas o innovadoras con un diseño organizacional antiguo porque no está formulada de acuerdo a las estrategias que se van a implementar. Si bien no existe una estructura organizacional “ideal”, la estructura debe seguir a la estrategia (D’Alessio 2015).

Es por ello que se propone efectuar adecuaciones en el diseño organizacional a fin de poder lograr los objetivos establecidos con las estrategias que ya fueron definidas previamente. Se considera incluir dentro del organigrama al Comité de Gestión de Calidad, que será necesario para la adecuación de los procesos al sistema de gestión de calidad ISO 9001 y al sistema antisoborno y anticorrupción ISO 37001, para reportar a la Alcaldía

Municipal. De otro lado, empoderar el sistema de recaudación de los recursos obtenidos directamente (recursos directamente recaudados) en una sola gerencia (Gerencia de Administración Tributaria) el cual debe tener como unidades orgánicas a las subgerencias de Rentas y de Fiscalización (actual Gerencia de Fiscalización y Control Municipal), y se debe crear una unidad orgánica, la Gerencia Ejecutoría Coactiva, que esté empoderada para lograr los objetivos propuestos de ingresos. Por otro lado, se requiere darle el nivel a la futura Gerencia de Salud a fin de poder administrar adecuada y directamente la prestación de servicios de salud que serán implementados con los policlínicos municipales (ambos de Nivel 1) a fin de reportar directamente a Gerencia Municipal. Por otro lado, se debe incluir dentro de la Gerencia de Seguridad Ciudadana a una nueva unidad orgánica que implemente y ejecute las acciones de inteligencia (Sub-Gerencia de Prevención del Delito). Por ello se propone una estructura organizacional ajustada al presente planeamiento y que se muestra en la Figura 31.



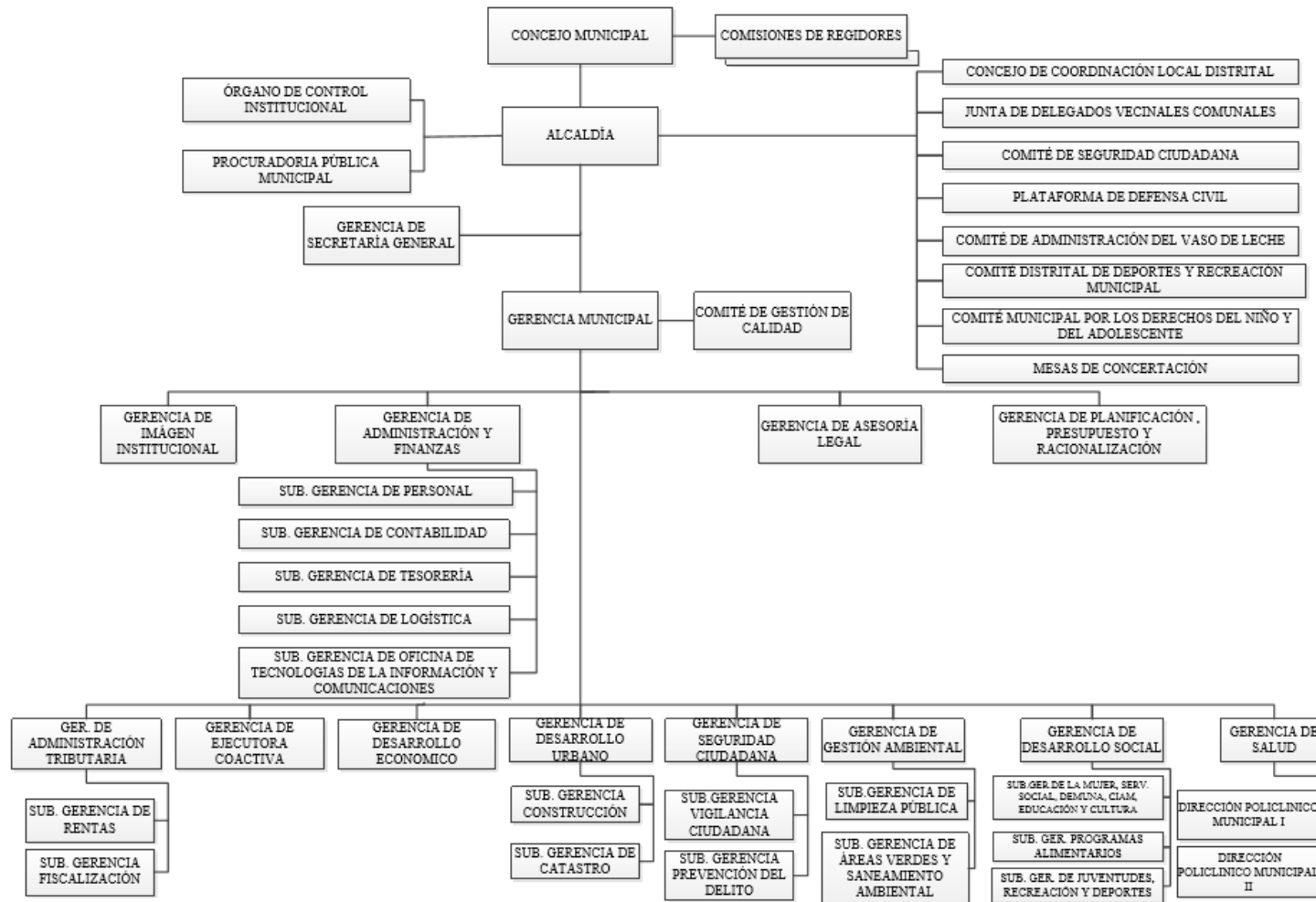


Figura 31. Organigrama propuesto para la MDI.



Tabla 60

## Flujo de Inversiones y de Mejora de los Ingresos

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Total (S/.)
OCP 1.1	Capacitar al 50% de la población de las partes altas en temas de vulnerabilidad y prevención de desastres, al 2022	-	-	11,800	11,800	11,800	-	-	-	35,400
OCP 1.2	Restringir geográficamente la habitabilidad por encima de la cota 300 (msnm) al 0% para el 2020	-	104,200	104,200	-	-	-	-	-	208,400
OCP 1.3	Dotar al 98% de la población de servicios de agua potable y alcantarillado al 2022, a través de comités de gestión de obras de saneamiento	-	-	-	-	93,500	-	-	-	93,500
OCP 1.4	Incrementar el abastecimiento de agua a 24 horas al 2023, sensibilizando a la población en el uso racional y en la formalización con medidores	-	2,400	5,900	6,000	5,900	7,100	-	-	27,300
OCP 1.5	Mejorar el recojo de residuos domésticos en toneladas incrementándolo en 10% al 2024	-	6,193	37,344	100,579	293,943	663,645	1,277,257	-	2,378,961
OCP 1.6	Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2021, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona industrial	-	84,405	168,810	253,215	337,620	-	-	-	844,050
OCP 1.7	Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2022, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona urbana	-	-	124,989	291,641	-	-	-	-	416,630
OCP 1.8	Introducir en la formación educativa al 30% de infantes de 0-3 años al 2022, a través de talleres de Estimulación Temprana	-	91,868	153,114	183,737	122,491	61,246	-	-	612,456
OCP 1.9	Reducir el analfabetismo en 1% al 2023, a través de la articulación con instituciones vinculadas e interés común	-	79,900	119,850	159,800	159,800	279,650	-	-	799,000
OCP 1.10	Contribuir con el desarrollo educativo del 50% estudiantes de 4o y 5o de secundaria, a través de talleres de Orientación Vocacional (Tutoría) al 2022	-	77,857	116,785	233,570	350,355	-	-	-	778,567
OCP 2.1	Implementar un estudio técnico de silvicultura al 2020	-	22,500	195,000	-	-	-	-	-	217,500
OCP 2.2	Mejorar las áreas verdes existentes en calidad y densidad de árboles al 90% en el 2023	-	63,200	63,200	63,200	63,200	63,200	-	-	316,000
OCP 2.3	Captar agua para riego en las partes altas instalando 150 sistemas de atrapanieblas al 2023	-	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	-	-	615,000
OCP 2.4	Culminar la implementación del parque forestal ecoturístico sostenible Boca de Sapo para el 2022	-	87,500	87,500	87,500	87,500	-	-	-	350,000
OCP 2.5	Fortalecer el ecoturismo en la Bella Duermiente, incrementando los visitantes en 15% al 2021	-	22,167	22,167	22,167	-	-	-	-	66,500
OCP 3.1	Disminuir la informalidad en el distrito en un 20% al 2021	-	63,000	63,000	84,000	-	-	-	-	210,000
OCP 3.2	Reducir el plazo de otorgamiento de licencias de funcionamiento gradualmente de 27 a 3 días al 2020	-	-	7,140	-	-	-	-	-	7,140
OCP 3.3	Capacitar en ventajas de la formalización y temas de emprendimiento a por lo menos 1,080 empresarios al 2021	-	42,000	42,000	42,000	-	-	-	-	126,000
OCP 3.4	Obtener el financiamiento para la construcción del mercado El Ermitaño el 2020	-	-	17,000	-	-	-	-	-	17,000
OCP 4.1	Implementar el plan técnico de gestión vial urbano y conectividad distrital el 2020	-	-	155,000	-	-	-	-	-	155,000
OCP 4.2	Incrementar la vida útil de los pavimentos, en 20% al 2023, empleando nuevas tecnologías de mantenimiento vial (Foog seal, Slurry seal, Sello fisuras, reciclado)	-	-	51,400	77,100	179,900	205,600	-	-	514,000
OCP 4.3	Incrementar la inversión en obras viales (Pistas, veredas, escaleras, muros, puentes peatonales, rampas y señalización vial) en 30% al 2023	-	11,728	35,185	46,913	58,642	82,098	-	-	234,567
OCP 4.4	Implementar el sistema multimodal inclusivo de transporte al 25% en el 2023	-	19,250	38,500	38,500	48,125	48,125	-	-	192,500
OCP 5.1	Implementar la división de inteligencia en prevención de delitos o conductas problemáticas el 2020	-	306,020	164,780	-	-	-	-	-	470,800
OCP 5.2	Implementar al 2019 la formación zonal del trinomio de seguridad conformado por la PNP, Serenazgo y las Juntas Vecinales	-	45,000	-	-	-	-	-	-	45,000
OCP 5.3	Contar con el mapa de riesgo integral de seguridad ciudadana del distrito el 2019 y actualizarlo semestralmente, incluyendo el resumen estadístico de delitos e intervenciones	-	3,200	-	-	-	-	-	-	3,200
OCP 5.4	Recuperar al 2022, el 50% los espacios públicos para el desarrollo de actividades deportivas, culturales y familiares	-	498,796	249,398	124,699	124,699	249,398	-	-	1,246,990
OCP 5.5	Incrementar los puntos de vigilancia de serenazgo en un 100% al 2024 a través de la conectividad del sistema de video vigilancia	-	316,858	348,544	380,230	348,544	475,287	475,287	823,831	3,168,580
OCP 6.1	Contar con el Catastro Municipal de la propiedad inmueble, al 100% en el 2019	-	286,300	-	-	-	-	-	-	286,300
OCP 6.2	Contar con sistemas de gestión administrativos certificados, al 2022 con la norma ISO 9001 para los procesos de rentas	-	-	28,000	142,000	305,000	290,000	55,000	110,232	930,232
OCP 6.3	Contar con el sistema de gestión anticorrupción certificado, al 2023 con la norma ISO 37001	-	-	-	-	-	143,000	350,500	44,500	538,000
OCP 6.4	Incrementar la recaudación en arbitrios e impuesto predial en 7% el año 2021	-	187,000	112,200	74,800	-	-	-	-	374,000
OCP 6.5	Reducir en 14% al 2021 la morosidad acumulada de los últimos seis años	-	60,600	90,900	151,500	-	-	-	-	303,000
Total inversión detallada		-	2,604,942	2,736,705	2,697,951	2,714,019	2,691,349	2,158,044	978,563	16,581,573
Resumen anual por mejora de los ingresos, producto de la mejora en recaudación y reducción de la morosidad										
Mejora de la recaudación		-	1,200,340	1,208,701	1,217,015	1,225,276	1,233,482	1,241,627	1,249,709	8,576,150
Reducción de morosidad		-	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	10,739,000
Total mejora de ingresos		-	2,734,483	2,742,844	2,751,158	2,759,419	2,767,625	2,775,770	2,783,851	19,315,150

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

Tabla 61

## Matriz Políticas vs Estrategias

Políticas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Estrategias	Conformar comisiones de coordinación entre la MDI y los representantes de los servicios básicos	Suscribir convenios de cooperación con empresas dedicadas a la construcción de proyectos habitacionales.	Optimizar el uso de los recursos públicos a través de sinergias con los stakeholders	Conformar equipos de trabajo en el marco del Programa Barrio Seguro a fin de mejorar las acciones de seguridad del distrito.	Definir programas de sensibilización y capacitación para promover la formalización en el distrito.	Definir lineamientos para llevar a cabo campañas promocionales para el pago de impuestos a fin de reducir la morosidad.	Priorizar la asignación de recursos para la atención de temas vinculados con seguridad ciudadana.	Priorizar proyectos transversales para ser presentados a la Mancomunidad Lima Norte.	Definir incentivos tributarios para motivar la inversión en el distrito	Incentivar la inversión pública y privada	Apoyar los nuevos emprendimientos	Fomentar el uso de tecnología.	Promover el desarrollo de las capacidades	Definir lineamientos para realizar actividades en coordinación con las unidades educativas.
Promoción de la inversión para el aprovechamiento de las áreas libres del distrito en el marco de la gestión ambiental y la recuperación de los espacios públicos.			X					X		X	X			
Desarrollo de proyectos habitacionales con fines sociales en coordinación con la empresa privada y embellecimiento de Fortalecer los programas vinculados a la mejora de la calidad de vida, relacionado al acceso de servicios básicos, educación y salud.		X	X							X				
Mejora de procesos que contribuyan a la formalización, al incremento de la inversión y emprendimiento de los negocios en el Distrito.	X		X				X		X	X	X		X	X
Articulación entre las organizaciones de seguridad de Lima Norte para reducir las tasas de criminalidad, robos, hurtos y pandillajes, recuperando los espacios públicos.			X	X			X					X		
Implementación de proyectos de inversión y programas de mantenimiento vial rutinario con el uso de nuevas tecnologías optimizando los recursos disponibles.	X		X							X		X		
Presencia municipal efectiva en la zona industrial para salvaguardar las zonas limítrofes, la seguridad ciudadana y la recaudación correspondiente.			X	X			X							X
Fortalecimiento de las actividades de formalización en el distrito, priorizando las MyPEs para la conformación de conglomerados o cluster.					X	X			X		X		X	X
Desarrollo de campañas intensivas de sensibilización para el pago de impuestos e implementación de promociones y alternativas de pago.			X			X			X					
Desarrollo de un sistema de vigilancia que permita reducir las invasiones y contribuya a mejorar los niveles de seguridad ciudadana.				X			X					X		
Implementación de sistemas de gestión administrativos y anticorrupcion que permita brindar mejores servicios a los ciudadanos			X						X				X	

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

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

El medio ambiente y la ecología, ciencia que estudia la relación de los seres vivos con el medio ambiente, constituyen aspectos que han venido tomando mayor relevancia en los últimos años y que repercuten directamente en la calidad de vida de las personas que habitan el mundo. El distrito de Independencia no es ajeno a dicha realidad y cuenta con dos tipos de intervenciones al respecto. La primera, orientada a las áreas verdes y la segunda al saneamiento ambiental.

Como se ha indicado, respecto a las áreas verdes, la MDI ha identificado, a través del estudio Evaluación de zonas potenciales de forestación del distrito de Independencia, elaborado por la ONG Predes en noviembre de 2016, 50 hectáreas potenciales, divididas en 11 sectores y 29 zonas, sin embargo, la falta de agua constituye el principal factor que afecta las mejoras en la implementación de las áreas verdes en el distrito. Por ello, se proponen objetivos vinculados a la obtención de dicho recurso, como es el caso de los atrapanieblas, que permitiría captar entre 200 y 300 litros por día (dependiendo de la época del año), así como la realización de un estudio de silvicultura que permita contar con plantas que demanden la menor cantidad de agua posible, como es el caso de los molles peruanos, calistemos, papelillo, grevilea, jacarandá, tipa, palo verde, ponciana, huaranhuay, casuarina, etc., que demandan la sexta parte de los estimado en el estudio de Predes, permitiendo regar por lo menos 133 plantas por cada atrapanieblas, de manera que hacia el segundo año de haberse implementado esta acción, se podrá brindar mantenimiento a más de 6650 plantas anualmente.

Otro aspecto importante, vinculado con la ecología, es la contaminación, que afecta directamente la salud de los habitantes. Como se mencionó, un estudio de la OMS señala que Lima presenta el aire más contaminado de América Latina y que en el caso de Lima Norte el

índice general de microgramos de partículas contaminantes asciende a 58, es decir, casi seis veces mayor al promedio razonable, por lo que resulta indispensable tomar medidas que permitan mejorar la calidad ambiental del distrito, contemplando para ello acciones vinculadas a la sensibilización de la población del distrito y sus stakeholders, a fin de fortalecer la necesidad de cuidar el medio ambiente.

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

El capital humano es lo más importante para cualquier organización y por eso el líder de la organización, en este caso el Alcalde, debe contar con el personal calificado e idóneo en los puestos clave para la correcta implementación y ejecución de las estrategias, lograr el involucramiento de todo el personal, basado en su compromiso, a fin de alcanzar las metas establecidas. Las posiciones más importantes y claves deben ser ocupadas por personas con las competencias suficientes y, a su vez, contar con los equipos de profesionales que cumplan con los perfiles necesarios, de manera que puedan asumir las responsabilidades que correspondan según sus competencias y contribuir eficientemente al logro de los objetivos propuestos (D'Alessio, 2015).

Las variaciones a la estructura orgánica organizacional de la MDI deben estar alineadas a las necesidades que se requieren en los nuevos puestos y adecuarse para la implementación de las estrategias en conjunción con la visión, la misión, las políticas y las conductas de ética que se plantearon para potenciar correcta, eficaz y eficientemente los esfuerzos hacia un pensamiento estratégico.

Al respecto, se propone crear la División de inteligencia en prevención de delitos o conductas problemáticas, por lo que deberá definirse la organización de esta unidad, así como los respectivos perfiles del personal que formará parte de esta nueva área y que contribuirá al logro de uno de los objetivos más importantes que es el vinculado a la seguridad ciudadana,

que no sólo genera tranquilidad en los vecinos del distrito, sino que además genera otros espacios que motivan la visita de vecinos de otros distritos, incrementado el comercio, activando la economía del distrito y generando mayores oportunidades para los miembros de la comunidad vinculada.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Una organización debe tener un líder con visión estratégica el cual debe tener en cuenta los retos que implican un nuevo formato de trabajo con un planeamiento de largo plazo. La resistencia al cambio es la transición de una antigua forma de pensar hacia una nueva para la implementación de las estrategias planteadas, es el paso de una etapa anterior a otra diferente en todo aspecto. Y para ello el líder y su equipo deben afrontar la resistencia al cambio que será inevitable en cualquier organización y ser consciente que ello implica un alto riesgo de originar una crisis (D'Alessio, 2015).

Es por ello que, en la implementación de las estrategias, el capital humano y la motivación son cruciales para la gestión del cambio, así como anticiparse en lo posible a los problemas que puedan aparecer durante la implementación y ejecución de las tareas diseñadas.

### **7.8. Conclusiones**

Lograr los OLP implica el cumplimiento de metas específicas mediante los OCP. Las medidas propuestas para la MDI para el periodo 2019-2025 están definidas con las políticas que se deben tener en consideración, la estructura organizacional modificada para llevarlos a cabo y los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Como se pudo observar, el financiamiento del plan estratégico tiene sostenibilidad y coherencia a través del periodo de implementación señalado de manera que la MDI pueda constituirse en una organización trascendental necesaria para el progreso del distrito.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La revisión estratégica es la tercera etapa del modelo secuencial del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015), el cual consiste en la *evaluación y control* de las estrategias. A pesar de que se tiene que la primera y segunda etapa del modelo son la *formulación* y la *implementación* respectivamente, la revisión se efectúa de manera permanente en el proceso estratégico.

También se ha señalado que, por su naturaleza, el proceso estratégico es: (a) *interactivo*, pues se debe contar con la participación de la mayor cantidad de personal involucrado, y (b) *iterativo*, debido a que se debe realizar ajustes o cambios en base a la retroalimentación continua del proceso. Por ello, D'Alessio (2015) señaló:

Es así porque, especialmente, la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Por otro lado, el control estratégico pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado (p.581).

### 8.1. Perspectivas de Control

La revisión estratégica constituye una tarea dinámica y permanente dentro de la planificación y puesta en marcha de las estrategias, en armonía con la visión y la misión planteadas. Según D'Alessio (2015), la evaluación de las estrategias debe: (a) iniciar un cuestionamiento sobre expectativas y supuestos, (b) revisar los objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad; considerando el enfoque de largo plazo y la revisión integral de los planes.

El Tablero de Control Balanceado propuesto para la MDI permitirá localizar los OCP en las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, lo cual indicará si los objetivos se están alcanzando (D'Alessio, 2015).

### **8.1.1. Aprendizaje interno**

Como se señaló, el proceso estratégico es interactivo e iterativo, por ello la *retroalimentación* es clave para la revisión de las estrategias y debe ser efectuada en todas las etapas de manera continua, revisando todas las fases a toda la organización, de forma adecuada y oportuna, siendo que se revisen los objetivos de largo y de corto plazo. La perspectiva de aprendizaje interno y crecimiento de la organización debe hacerse la pregunta sobre el alcance la visión: ¿cómo debe mi empresa aprender y mejorar? (D'Alessio, 2015).

### **8.1.2. Procesos**

Revisa el sistema organizacional de los procesos internos de la MDI para lograr la satisfacción de los vecinos y de inversionistas, planteando: ¿en qué procesos se debe ser excelente? (D'Alessio, 2015). La organización debe ser productiva.

### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva del cliente es necesaria para lograr alcanzar la visión: ¿cómo debo mirar a mis clientes?, los clientes deben estar satisfechos (D'Alessio, 2015).

### **8.1.4. Financiera**

La evaluación del flujo de caja proyectado permitirá evaluar la factibilidad financiera del proceso estratégico y de sus planes, de manera que estas sean sostenibles y que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

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

Esta herramienta permite medir y comparar los resultados que se van obteniendo en la implementación de las estrategias con las metas y objetivos propuestos, de manera que se pueda determinar la desviaciones o problemas a los planificado para corregir o reorientar rumbos de ser necesario (D'Alessio, 2015). En la Tabla 62 se muestra el Tablero de Control Balanceado para la MDI.

Tabla 62

## Tablero de Control Balanceado

Objetivo de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Año de medición
<b>Perspectiva Financiera</b>			
1 OCP 3.1 Disminuir la informalidad en el distrito en un 20% al 2021	Número licencias de funcionamiento otorgados	20%	2021
2 OCP 3.3 Capacitar en ventajas de la formalización y temas de emprendimiento a por lo menos 1,080 empresarios al 2021	Número de empresarios capacitados	1,080	2021
3 OCP 3.4 Obtener el financiamiento para la construcción del mercado El Ermitaño el 2020	Programación presupuestal multianual aprobada	100%	2020
4 OCP 4.3 Incrementar la inversión en obras viales (Pistas, veredas, escaleras, muros, puentes peatonales, rampas y señalización vial) en 30% al 2023	Presupuesto asignado / presupuesto año anterior (para esta actividad)	30%	2023
5 OCP 6.1 Contar con el Catastro Municipal de la propiedad inmueble, al 100% en el 2019	Catastro municipal con información de la propiedad inmueble	100%	2019
6 OCP 6.4 Incrementar la recaudación en arbitrios e impuesto predial en 7% el año 2021	Recaudación año actual / recaudación año anterior	7%	2021
7 OCP 6.5 Reducir en 14% al 2021 la morosidad acumulada de los últimos seis años	Índice de recupero de deuda	14%	2021
<b>Perspectiva Cliente</b>			
1 OCP 1.1 Capacitar al 50% de la población de las partes altas en temas de vulnerabilidad y prevención de desastres, al 2022	Número de personas capacitadas	23,611	2022
2 OCP 1.2 Restringir geográficamente la habitabilidad por encima de la cota 300 (msnm) al 0% para el 2020	Número de viviendas por encima de la cota 300	0	2020
3 OCP 1.3 Dotar al 98% de la población de servicios de agua potable y alcantarillado al 2022, a través de comités de gestión de obras de saneamiento	Viviedas con instalaciones nuevas de agua potable / Viviendas totales	98%	2022
4 OCP 1.4 Incrementar el abastecimiento de agua a 24 horas al 2023, sensibilizando a la población en el uso racional y en la formalización con medidores	Viviedas con abastecimiento de agua las 24 hrs / viviendas con abastecimiento de agua	100%	2023
5 OCP 1.6 Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2021, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona industrial	Número de pacientes atendidos	5,000	2021
6 OCP 1.7 Incrementar la extensión de uso en la infraestructura de salud en 5,000 pacientes el 2022, a través de la implementación de un policlínico municipal en la zona urbana	Número de pacientes atendidos	5,000	2022
7 OCP 1.8 Introducir en la formación educativa al 30% de infantes de 0-3 años al 2022, a través de talleres de Estimulación Temprana	Infantes beneficiados / Total de infantes	30%	2022
8 OCP 1.9 Reducir el analfabetismo en 1% al 2023, a través de la articulación con instituciones vinculadas e interés común	Número de personas que acceden a programas educativos	1983	2023
9 OCP 1.10 Contribuir con el desarrollo educativo del 50% estudiantes de 4o y 5o de secundaria, a través de talleres de Orientación Vocacional (Tutoría) al 2022	Número de estudiantes que participan en los talleres	1318	2022
<b>Perspectiva Interna</b>			
1 OCP 1.5 Mejorar el recojo de residuos domésticos en toneladas incrementándolo en 10% al 2024	Recojo de residuos en Ton/año	10%	2024
2 OCP 2.2 Mejorar las áreas verdes existentes en calidad y densidad de árboles al 90% en el 2023	Área verde mejorada / área verde existente %	90%	2023
3 OCP 2.3 Captar agua para riego en las partes altas instalando 150 sistemas de atrapanieblas al 2023	Número de paneles atrapanieblas instalados	150	2023
4 OCP 2.4 Culminar la implementación del parque forestal ecoturístico sostenible Boca de Sapo para el 2022	Parque forestal implementado	100%	2022
5 OCP 2.5 Fortalecer el ecoturismo en la Bella Duermiente, incrementando los visitantes en 15% al 2021	Número de visitantes año actual / Número visitantes año anterior	15%	2021
6 OCP 4.2 Incrementar la vida útil de los pavimentos, en 20% al 2023, empleando nuevas tecnologías de mantenimiento vial (Foog seal, Slurry seal, Sello fisuras, reciclado)	Kilómetros mejorados / kilómetros afectados	20%	2023
7 OCP 5.4 Recuperar al 2022, el 50% los espacios públicos para el desarrollo de actividades deportivas, culturales y familiares	Cantidad de espacios públicos recuperados / Cantidad de espacios públicos total	50%	2022
<b>Perspectiva Procesos</b>			
1 OCP 2.1 Implementar un estudio técnico de silvicultura al 2020	Estudio de silvicultura implementado	100%	2020
2 OCP 3.2 Reducir el plazo de otorgamiento de licencias de funcionamiento gradualmente de 27 a 3 días al 2020	Licencias otorgadas en 3 días / licencias otorgadas	100%	2020
3 OCP 4.1 Implementar el plan técnico de gestión vial urbano y conectividad distrital el 2020	Plan de gestión vial implementado	100%	2020
4 OCP 4.4 Implementar el sistema multimodal inclusivo de transporte al 25% en el 2023	Paraderos implementados	25%	2023
5 OCP 5.1 Implementar la división de inteligencia en prevención de delitos o conductas problemáticas el 2020	División de prevención de delitos implementado	100%	2020
6 OCP 5.2 Implementar al 2019 la formación zonal del trinomio de seguridad conformado por la PNP, Serenazgo y las Juntas Vecinales	Trinomio de seguridad conformado	100%	2019
7 OCP 5.3 Contar con el mapa de riesgo integral de seguridad ciudadana del distrito el 2019 y actualizarlo semestralmente, incluyendo el resumen estadístico de delitos e intervenciones	Mapa de riesgos actualizado	100%	2019
8 OCP 5.5 Incrementar los puntos de vigilancia de serenazgo en un 100% al 2024 a través de la conectividad del sistema de video vigilancia	Números de puestos de vigilancia implementados	29	2024
9 OCP 6.2 Contar con sistemas de gestión administrativos certificados, al 2022 con la norma ISO 9001 para los procesos de rentas	Certificación ISO 9001	100%	2022
10 OCP 6.3 Contar con el sistema de gestión anticorrupción certificado, al 2023 con la norma ISO 37001	Certificación ISO 37001	100%	2023

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



### 8.3. Conclusiones

Los indicadores definidos en el tablero de control balanceado han sido planteados bajo cada una de las perspectivas de gestión relevantes para la organización, es decir, la del aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera. Al respecto, los indicadores se han planteado considerando que deben ser medibles y alcanzables en los plazos establecidos. Además, deben permitir el seguimiento al cumplimiento de las metas, así como la posibilidad de realizar los análisis correspondientes y tomar las medidas necesarias oportunamente, para, de ser el caso, replantear las acciones propuestas y contar con los recursos necesarios para cumplir con las metas previstas, que conducirán al logro de los objetivos de corto planteados y consecuentemente a los de largo plazo.



## **Capítulo IX: Competitividad del distrito de Independencia**

La competitividad se mide a través del nivel de productividad de una organización, mediante el uso de una serie de variables. Puede aplicarse a una nación, una región (Estado), un distrito, una ciudad, o una organización (empresa). Existen entidades que elaboran reportes de competitividad considerando diversos factores para medir a nivel internacional. Al respecto, el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica, ha elaborado un modelo para medir la competitividad a nivel regional, el cual se tomará como referencia para el desarrollo del análisis competitivo del distrito de Independencia.

Se identificarán los posibles clústeres que se puedan conformar, pues ello resulta fundamental para crear oportunidades de crecimiento económico del distrito. Es importante señalar que las organizaciones que conformen los clústeres deberán estar relacionadas entre sí tanto operativa como estratégicamente, ya que para su éxito deben ser interdependientes (D'Alessio, 2015).

### **9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Independencia**

Para el análisis competitivo del distrito de Independencia, se empleará el Índice de Competitividad Regional elaborado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica y el modelo del Diamante de Porter. Los pilares del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) según, CENTRUM Católica, están definidos por: (a) Economía, mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar; (b) Empresas, 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; (c) 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; (d) 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; y, (e) 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 (ICRP, 2016, p. 20).

**Pilar gobierno**, este pilar consta de los siguientes factores: (a) Los recursos con los que cuenta el distrito: de acuerdo con el portal Transparencia Económica Perú (2017), el PIM de la MDI 2017 asciende a la suma de S/. 54,273,881 por las cuatro fuentes de financiamiento. (b) Autonomía, la autonomía fiscal para el año 2017 asciende a la suma de S/. 15'957,774 soles que representa el 29.4% del presupuesto total. (c) Seguridad, de acuerdo con el *ranking* de Ciudad Nuestra 2012, elaborado en base a cuatro indicadores: victimización por hogares, percepción de inseguridad, evaluación de los serenazgos, y de la policía, el distrito de Independencia bajó del puesto 25 (en el año 2011) al puesto 30 (en el 2012). Para el mismo periodo, el distrito de San Borja subió del puesto 3 (2011) al puesto 1 (2012). (d) Justicia, en el territorio jurisdiccional del distrito de Independencia, se encuentra ubicada la sede del Poder Judicial de Lima Norte, el cual tiene un papel importante en la atención de la problemática de la familia, la prevención, y persecución de la actividad criminal, así como la Fiscalía de la Nación. No obstante, los niveles de corrupción del distrito son bastante elevados. (Distrito Fiscal de Lima Norte, 2017).

**Pilar Economía**, mide los factores: tamaño, diversificación y empleo.

**Tamaño.** A la fecha no se dispone de mediciones del PBI por distritos, por lo que se considera el promedio del ingreso familiar *per cápita*. En el distrito de independencia, en el año 2011 se ha registrado un ingreso de S/. 965.91 soles, subiendo a S/. 978.27 soles para el año 2012, ubicándose en el puesto 27 en Lima Metropolitana. Sin embargo, el distrito de

Miraflores que ocupó el puesto 1 del ranking, registró un ingreso de S/. 1,575.52 soles en el año 2011, incrementando su ingreso a S/. 1,589.09 soles en el año 2012.

*Diversificación.* Según el INEI (2008), el 60.23% de negocios del distrito de Independencia, corresponden al rubro comercio al por mayor y menor, 8.59% a alojamiento y servicios de comida, 8.23% a industrias manufactureras, 5.64% a información y comunicación, 5.57% a otras actividades de servicios, 3.13% a actividades profesionales, científicas, y técnicas; 2.26% a enseñanza privada, 1.84% a transporte y almacenamiento, y 1.82% a servicios sociales y relacionados con la salud humana, etc.

*Empleo.* La PEA de Independencia (considerando jóvenes de 14 años a más) representa el 42.7% de la población total. De ello, la PEA ocupada corresponde el 95.9%. La ocupación con mayor porcentaje es el de obreros, comerciantes 49.7%, mano de obra no calificada (ambulantes, peones) 19.7%, técnicos 9.3%, actividades científicas 8.3%, empleados 7.0% (Tabla 2).

***Pilar Infraestructura,*** este pilar analiza los siguientes factores: servicios básicos, red vial, transporte, turismo y comunicación.

*Servicios básicos.* En el distrito de Independencia existe una brecha relativamente corta para cubrir el 100% las necesidades de los servicios básicos en los hogares del distrito de Independencia, registrando el siguiente déficit, hogares sin agua 5.0%, hogares sin desagüe 5.3%, y hogares sin electricidad 3.10% (Tabla 7). No obstante, la concretización de las obras necesarias para cubrir dichas brechas, corresponde a decisiones que van más allá de las competencias de la MDI.

*Red vial.* Existe una infraestructura vial extensa, las vías principales e importantes son, la Panamericana Norte, la Av. Túpac Amaru, Tomas Valle, Carlos Izaguirre, Los Pinos, Los Jazmines, Industrial y la Av. César Vallejo, que interconectan a los distritos de Lima

Metropolitana e interior del país. Sin embargo, estas vías no son suficiente para atender las necesidades del distrito que presenta altos niveles de congestión y caos vehicular.

*Transporte.* El sistema de transporte del distrito es caótico, ineficiente, inseguro, y contaminante. Existe alta congestión vehicular en horas críticas, que generan niveles de contaminación del medio ambiente elevados, así como el uso de muchas horas para realizar el traslado de las personas. En el distrito se encuentra ubicado el Gran terminal terrestre o terrapuerto ubicado en el centro comercial Plaza Norte, y que cuenta con todas las comodidades de un aeropuerto. Asimismo, cuenta con ocho estaciones del Metropolitano.

*Turismo.* Independencia cuenta con un potencial turístico que aún no ha sido explotado adecuadamente, resaltando la presencia de la denominada Bella Durmiente, Zona de Ecoturismo Autogestionario que se encuentra a cargo de los propios vecinos de El Ermitaño y el Bosque de Piedras, conformado por formaciones particulares de piedra en los cerros de Independencia.

*Pilar personas,* en este pilar Personas se analizan factores vinculados a la formación de la población.

*Educación,* según los resultados del Censo Nacional 2007, tal como se señaló en la Tabla 8, Población de Independencia por Nivel de Educación, el 97% de la población total del distrito de Independencia sabe leer, el 40% tienen educación secundaria, el 23% cuenta con educación primaria, y el 01% educación inicial. Respecto a la *Educación Superior*, sólo el 9% cuenta con educación superior completa, y el 6% tiene superior incompleto.

*Formación laboral,* se cuenta con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), una institución de educación superior técnica que capacita en temas vinculados a la industria manufacturera, así como a las labores de instalación, reparación y mantenimiento. Es un centro de reconocido prestigio a nivel local.

*Logros educativos.* El Ministerio de Educación del Perú (2010), desarrollo una propuesta de metas e indicadores educativos, de acuerdo a seis Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Nacional – PEN al 2021 “La educación que queremos para el Perú”, que fuera aprobado por Resolución Suprema No 001-2007-ED, y que constituye el marco de políticas educativas de largo plazo. Al respecto, el PEN sostiene que el desarrollo será sostenible basado en la capacidad para mantener los logros de bienestar que se vayan alcanzando, resultando necesario dotar a las personas de recursos y capacidades, de oportunidades de participación y de facultades para decidir, todo ello enmarcado en los aspectos vinculados a la inclusión social (Ministerio de Educación, 2017).

*Pilar empresas,* este pilar considera los factores: productividad, ambiente de negocios, habilidades gerenciales y generación de empleo.

*Productividad.* De acuerdo con la encuesta realizada por la OSEL de Lima Norte en el año 2007 (Tabla 37), del total de la PEA ocupada del distrito de Independencia, el 42.7% tienen educación superior, y el 48.1% tienen educación secundaria, siendo una variable importante para una buena productividad. Como se ha mencionado, un aspecto relevante vinculado a la necesidad de contar con altos niveles de educación radica en el papel del capital humano en el crecimiento económico, ya que algunos estudios señalan que las personas más educadas tienen niveles de productividad superiores. (FONDEP, 2017).

*Ambiente de negocios,* de acuerdo al IV Censo Nacional Económico 2008 (INEI, 2008), se ha registrado 7,707 establecimientos comerciales, el 60.2% corresponden al rubro de comercio, el 8.6% son alojamientos y servicios de comida, y 8.2% industrias manufactureras.

*Habilidades gerenciales,* la mayoría de las empresas constituidas en el distrito de Independencia son pequeñas y medianas, por ello resulta necesario impulsar la formalización

de PyMEs y que puedan acceder a los beneficios que ello implica, como es el caso del acceso al sistema financiero. Es importante reiterar que la inversión en educación constituye un factor crítico en el crecimiento económico de un país y que se encuentra directamente vinculado con la productividad de las organizaciones.

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

Luego de realizar el análisis competitivo del distrito de Independencia se identifica que su principal ventaja competitiva se encuentra en su ubicación, que lo ubica en una zona estratégica de conexión con muchos distritos de Lima Metropolitana. Otra ventaja competitiva es la referida a la existencia del terminal terrestre más importante del cono norte en dicho distrito, así como la cercanía con el aeropuerto internacional Jorge Chávez, que le permite captar turistas y visitantes, que generan dinamismo en los negocios, como es el caso del comercio al por mayor y menor, alojamiento y alimentos, entre otros.

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

Para definir los clústeres que podrían conformarse en el distrito de Independencia, se ha tomado en cuenta las siguientes características: (a) se componen de un conjunto de organizaciones, no necesariamente del mismo rubro, sino son relacionadas entre sí, y atienden a una demanda de un producto, (b) las organizaciones que lo componen son dependientes entre sí, y (c) las organizaciones están interrelacionadas entre sí (Berumen, 2006).

La ubicación estratégica del distrito de Independencia, en donde convergen las principales vías que conectan con el centro de Lima y todo el Cono Norte, y las futuras vías que interconectarán con el distrito de San Juan de Lurigancho (distrito con más población de Lima), permiten tener un mayor acceso de visitantes y turistas al distrito, convirtiéndose en potenciales consumidores y clientes. Además, de acuerdo con el Censo realizado por

Actividades 2008 (INEI, 2008), se determinó que el 60.32% son de comercio (al por menor y mayor), y 8.6% corresponden a alojamiento y servicios de comida, constituyendo dos potenciales clústeres.

**Comercio (por mayor y menor)**, está constituido por abastecedores mayoristas de algunos productos como abarrotes, verduras que a su vez proveen a algunos comerciantes minoristas. Por otro lado, los comerciantes minoristas y ambulantes están segmentados en diversos productos que, en algunos casos son abastecidos por mayoristas de otros distritos, dando lugar al encarecimiento de sus productos. Ello genera una oportunidad de crear clústeres de comercio, y que estarían compuestos por:

Proveedores: empresas mayoristas de diversos productos que se abastecerían directo de las fábricas y productores de verduras.

Minoristas: pequeñas empresas que se abastecerían de los proveedores locales para obtener un precio competitivo.

Servicios anexos: empresas que brindan transporte, servicios financieros, etc.

**Alojamiento y servicios de comida.** Considerando que, como consecuencia de la cercanía con el aeropuerto, la existencia del terrapuerto y de grandes centros comerciales en el distrito, se genera la visita de turistas y viajeros, así como de otros ciudadanos de distritos cercanos, sería oportuna la creación de un clúster de servicios de comida y alojamientos, orientados a brindar servicios de calidad, a precios competitivos, generando la captación, retención y fidelidad de los clientes. Este clúster estaría compuesto por:

Proveedores: para las empresas de alimentos, serían las empresas abastecedoras de verduras, abarrotes. Para las empresas de alojamientos, serían las empresas de servicios de limpieza personal, lavado de ropa, vestimenta, y servicio de transporte para turistas.

Minoristas: empresas que abastecerían a las empresas que prestan el servicio.



Empresas: de alojamiento, hoteles, hostales, agrupados por categoría, con servicios diferenciados, de calidad, y precios competitivos. También formarían parte de este grupo las empresas de alimentos, como restaurantes, pollerías, comidas típicas, etc.

Servicios anexos: transportistas para el traslado seguro de los clientes, entidades financieras.

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

Los aspectos estratégicos a considerar para la creación de los clústeres son:

- Constitución de empresas: continuar con el apoyo de la municipalidad para agilizar la formalización de las empresas, constituyendo una puerta de ingreso al sistema financiero y a las oportunidades que ello conlleva.
- Financiamiento: para el desarrollo de estos clústeres, es necesario contar con un financiamiento; esto se lograría si los micros y pequeñas empresas se agrupan y sustentan ante las entidades financieras, con proyectos que sean sostenibles y rentables.
- Plan de marketing: identificar los grupos objetivos a los que se dirigirán los servicios, identificando gustos, preferencias y expectativas de los posibles clientes, con la finalidad de brindarles el mejor servicio según sus necesidades y su capacidad de pago.
- Recursos humanos: es estratégico contar con personal capacitado, educado, con vocación de servicio. Los productos que se ofrezcan, ya sea un bien o servicio, debe estar acorde a las expectativas de los clientes, que son exigentes y diferentes entre sí.

#### **9.5. Conclusiones**

La competitividad del distrito de Independencia debe mejorar si se desarrollan los pilares adecuadamente, así como los factores que se han definido. En el pilar Economía, el desarrollo de clústeres, la formalización de las empresas, para tener acceso al sistema

financiero, serán relevantes para la inversión y generación de empleo. Respecto al Pilar Empresas, las habilidades gerenciales, y la productividad de las empresas son claves para diferenciar a las organizaciones y generar mayor competitividad; por lo que la formación de clústeres sería clave para el desarrollo del distrito.

En cuanto al Pilar Gobierno, es importante controlar el factor seguridad, ya que afecta seriamente el desarrollo del distrito, aunado al pilar Infraestructura, ya que la congestión vial y caos vehicular afectan también su desarrollo. El pilar Personas, resulta sumamente relevante toda vez, que el factor humano constituye el cimiento de las acciones que se realizan y permitirá generar mayores niveles de productividad mientras más se fortalezca, por ello resulta indispensable la priorización de las iniciativas educativas y brindar el apoyo que se requiera.

La atención oportuna de los factores vinculados a dichos pilares contribuirá a la formación de clústeres, que a su vez generarán un impacto favorable al distrito y a sus stakeholders, posicionándolo como el centro de desarrollo económico de Lima Norte, que pretende ser, brindando además las condiciones que se requieren para mantener una vida saludable, segura, inclusiva, y preparada para afrontar retos futuros.

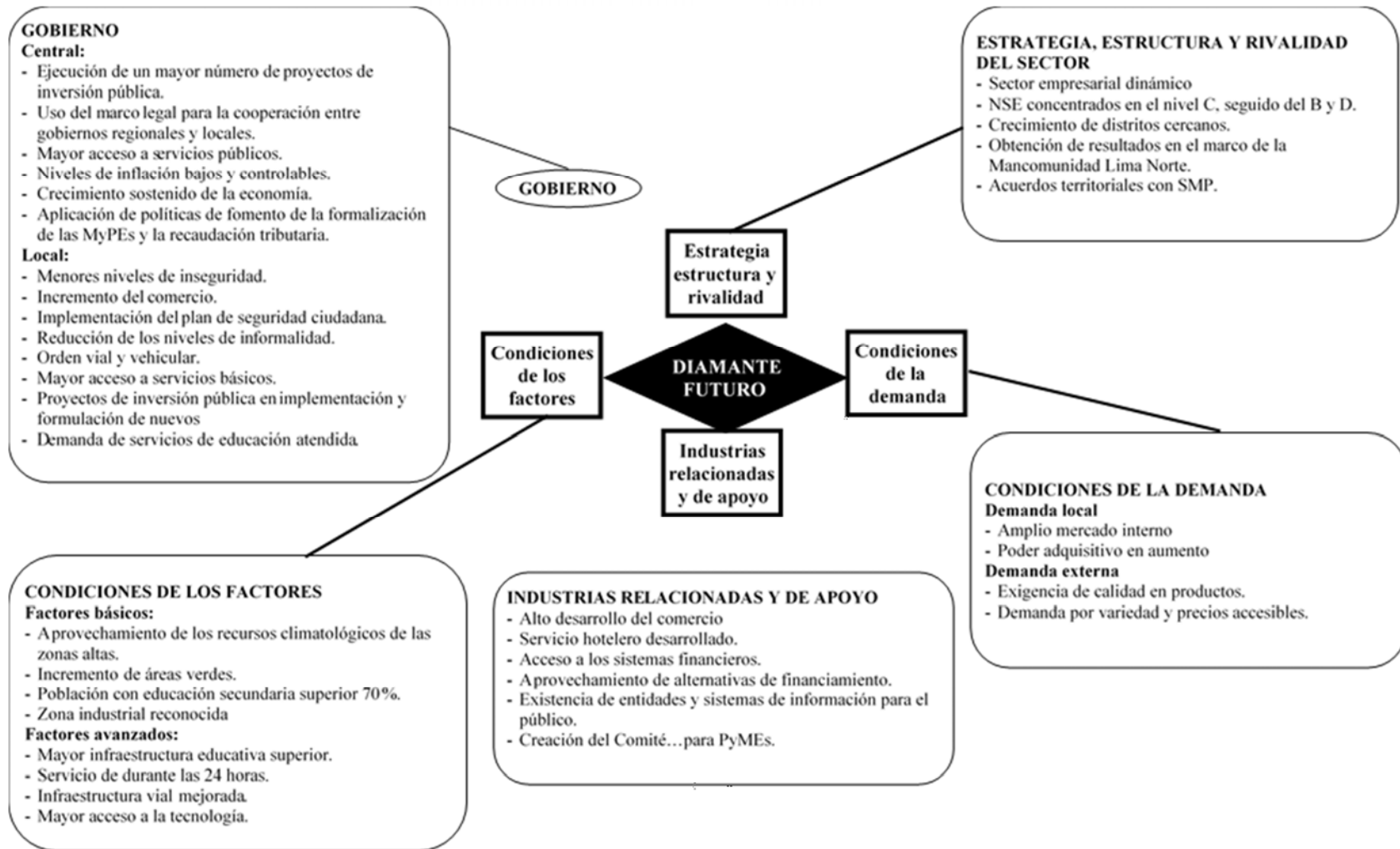


Figura 32. Independencia: Diamante futuro del reto competitivo.  
Adaptado de “Cajamarca Competitivo”, por A. Indacochea, 1998. Lima, Perú. Saywa ediciones.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) de la MDI para el período 2019-2025, con la revisión integral y holística del proceso; luego, se enumeran las conclusiones del proceso estratégico efectuado de acuerdo con la situación actual del distrito; aunadas a las recomendaciones con las acciones y consideraciones para obtener los resultados esperados; y, se bosqueja el futuro del distrito en el plazo propuesto en la visión.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

El PEI permite visualizar el panorama del proceso estratégico, en todos los aspectos, desde la visión, la misión, es decir, por cada una de las fases para la elaboración del plan, pero de manera integral, para que pueda ser contralado y evaluado permanentemente a fin de efectuar los correctivos necesarios y oportunos, de ser necesarios; todo ello muestra que los objetivos y las acciones tienen un sentido y que generan valor a la organización (D'Alessio, 2015). En la Tabla 63 se muestra el PEI para la MDI.

### **10.2. Conclusiones Finales**

Las conclusiones del Planeamiento Estratégico del distrito de Independencia son las siguientes:

1. El distrito de Independencia se encuentra ubicado estratégicamente, permitiéndole ser el eje central de acceso al cono norte. Además de contar con importantes vías que cruzan el distrito como son la carretera Panamericana Norte, la avenida Tomás Valle, y la avenida Gerardo Únger, incrementando la afluencia de visitantes al distrito. Sin embargo, dicha afluencia, el crecimiento poblacional, la congestión de vías y la falta de fluidez de los vehículos, son aspectos que dificultan el desarrollo del distrito.
2. La actividad económica más relevante del distrito es el comercio, representado por más del 60% del total de establecimientos del distrito, además de la presencia de



importantes centros comerciales como el Mega Plaza, y Plaza Norte, que generan mayor movimiento económico en el distrito. A pesar de ello, más del 50% de la población económicamente activa trabaja en la pequeña y microempresa.

3. El comercio informal, es una problemática que afronta el distrito, y que es realizado mayoritariamente por la población cuyas edades oscilan entre 31 y 65 años, representando el 74% del total dedicado a esta actividad en la vía pública, dedicado a la venta de comidas, golosinas, verduras y tubérculos, y bazar. Adicionalmente, al desorden que ello genera, la informalidad afecta directamente la recaudación tributaria.
4. La municipalidad cuenta con un presupuesto que para el presente ejercicio alcanza los S/. 54 millones de soles. Los recursos de la municipalidad provienen de cuatro fuentes de financiamiento, siendo la más relevante la de recursos determinados (RO) que son transferidos por el Gobierno Central, seguido de los recursos ordinarios y los recursos directamente recaudados (RDR). Las donaciones y transferencias son mínimas (0.10%), y con fines previamente definidos, por lo que no resultan relevantes para el presente análisis. Es importante mencionar que el 43.8% de los ingresos provienen de la recaudación de arbitrios e impuesto predial, cuyos índices de morosidad son elevados, alcanzando el 12% y 47%, respectivamente, el 2016.
5. Los principales gastos de la MDI se presentan en rubros como: pago del personal (planilla, CAS y locación de servicios), que representan el 40% del presupuesto total, seguido del servicio de recolección de residuos sólidos que alcanza el 12.3% y del gasto en bienes y servicios para oficinas que representa el 7.6%.
6. Los servicios básicos del distrito presentan un déficit de cobertura en la población, del 5% en agua, 5.3% en desagüe, 3.1% en electricidad, y 4% en educación, considerando

que el 40% de la población cuenta con educación secundaria. Al respecto, la tasa de analfabetismo del distrito alcanza el 3%.

7. En cuanto a salud, poco más del 26% de la población total del distrito se atendió en el 2016 debido a la poca infraestructura destinada a este servicio y al poco personal asignado. Un aspecto vinculado a la salud, es el de la limpieza pública, ya que su falta de atención genera focos infecciosos que afectan a la ciudadanía. No obstante, los esfuerzos realizados por la MDI no son suficiente, ya que se observa basura en las calles debido al poco personal destinado al recojo. Otros aspectos son la dificultad para acceder a las zonas altas del distrito, la quema de desperdicios y la falta de cultura de la población en cuanto a acopio y recojo de residuos.
8. Un problema social que afecta en gran medida al distrito lo constituye la inseguridad ciudadana, como producto de la delincuencia, drogadicción, prostitución y desorden vehicular, afectando negativamente las inversiones nacionales y extranjeras, restringiendo el desarrollo y progreso del distrito.
9. La congestión vehicular, es el resultado de una infraestructura vial insuficiente, ya que aun cuando el distrito cuenta con avenidas amplias, correctamente señalizadas, no son suficiente para atender a la cantidad de vehículos que transitan por ellas incluyendo el transporte urbano. Ello se ve agravado por la presencia de moto taxis y otros vehículos menores. Sin embargo, existen cuatro proyectos viales interdistritales que podrían brindar solución a este problema, de manera que se pueda brindar mejores servicios a los ciudadanos y que generarían además otras oportunidades de desarrollo para el distrito.
10. La MDI cuenta con una visión, misión y valores, orientadas a posicionar al distrito como el centro del comercio de Lima Norte. Dicha orientación se ha mantenido y se

ha precisado su alcance. Asimismo, se ha definido un código de ética, con el que no se contaba.

11. En cuanto a los factores externos que pudieran afectar al distrito, resalta la normativa del sistema INVIERTE, que permite ciertos niveles de flexibilización para la ejecución de proyectos de inversión pública. Otro aspecto relevante lo constituye la existencia de la Mancomunidad de Lima Norte, de la cual forma parte la MDI y que facilita la generación de espacios de cooperación inter regionales e inter distritales, aunando esfuerzos para lograr objetivos comunes en beneficio del ciudadano. Asimismo, se cuenta también con políticas que fomentan la formalización de las MyPEs y que además contribuyen a la mejora de la recaudación tributaria, así como al orden público.
12. La MDI cuenta con una estructura organizacional amplia, que le permite abordar las distintas temáticas del distrito. Sin embargo, ello genera altos niveles de burocracia que implican demora en la prestación de servicios a los vecinos del distrito, aunado a la falta de control documentario y a plazos de atención excesivos, lo cual repercute negativamente sobre la MDI, al generarse informalidad, morosidad y corrupción.
13. Un aspecto de suma importancia, lo constituye el medio ambiente y la ecología, que contribuyen a brindar una mejor calidad de vida de los vecinos. Los problemas que debe afrontar la municipalidad lo constituyen: el recojo de residuos sólidos, que resulta insuficiente y que genera focos infecciosos que afectan la salud de los vecinos, la falta de áreas verdes, que actualmente es de 1.18 m<sup>2</sup> por habitante, lo cual resulta bajo, respecto al promedio de 1.98 m<sup>2</sup>/hab. de Lima y al 3.5 m<sup>2</sup>/hab. De Latinoamérica y la falta de agua para el mantenimiento de las plantas.



14. Los objetivos de largo plazo del distrito de Independencia, han sido formulados teniendo en cuenta las consideraciones precedentes, incluyendo los intereses de la organización, así como los principios cardinales y el potencial del distrito, alineados a la visión propuesta, cuyos focos centrales de atención se basa en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, el accesos a los servicios básicos, el desarrollo económico local y la mejora en las condiciones de seguridad ciudadana, es decir los aspectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los stakeholders, promover el desarrollo económico sostenible, liderar una convivencia segura, saludable, integrada con valores y justicia social; y desarrollar una política institucional transparente y participativa.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones del Planeamiento Estratégico del distrito de Independencia son las siguientes:

1. Aprovechar su ubicación estratégica, para potenciar su desarrollo económico, a través del ordenamiento vial, y de las coordinaciones que puedan realizarse con los miembros de la Mancomunidad de Lima Norte, logrando mejoras inter e intra distritales.
2. Fortalecer el desarrollo del comercio, a través de la formalización de los micro y pequeños empresarios, así como del crecimiento ordenado de la mediana y gran empresa. Aprovechar el marco legal vigente que fomenta la formalización de las MyPEs y que contribuyen a la mejora de la recaudación tributaria, así como al orden público.
3. Brindar capacitación a los comerciantes informales, facilitarles el acceso a información empresarial y financiera, y mejorar los procesos internos de la

municipalidad de manera que se facilite la formalización de dichos comerciantes y que se mejore la recaudación tributaria.

4. Priorizar las estrategias que permitan mejorar la recaudación tributaria y reducir los índices de morosidad con la finalidad de contar con los recursos necesarios para efectuar las acciones y obras necesarias que contribuyan al mantenimiento, mejora y fortalecimiento del distrito.
5. Evaluar detalladamente la estructura de gastos de la municipalidad, en particular los gastos referidos al pago del personal, en sus distintas modalidades de contratación, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y reducirlos, en la medida de lo posible, y reasignar el presupuesto a atender otras necesidades que beneficien a los miembros de la comunidad. Asimismo, gestionar oportunamente la asignación de recursos que permitan financiar Proyectos de Inversión Pública (PIP),
6. Realizar las gestiones ante las entidades correspondientes a fin de reducir las brechas de cobertura de servicios básicos y buscar, a través de la coordinación con los comités distritales.
7. Mejorar los servicios de salud a través de la implementación de policlínicos, en coordinación con empresas privadas de salud, contribuyendo además a incrementar la cobertura de este servicio. Asimismo, priorizar la asignación de recursos a la limpieza pública a fin de reducir los focos de enfermedades y sensibilizar a la población respecto a la importancia de la limpieza pública.
8. Asignar los recursos necesarios para atender las necesidades de seguridad ciudadana del distrito, conformando los trinomios de seguridad, dotándolos de tecnología adecuada y los equipos necesarios para facilitar la labor que se realice en torno a este tema, contribuyendo a la gestación de un distrito que atraiga inversiones.

9. Priorizar las gestiones que permitan concretar la viabilidad de proyectos viales y el inicio de obras en los casos que ya hayan sido aprobados los proyectos correspondientes, mediante la coordinación con los miembros de la Mancomunidad Lima Norte, así como con las coordinaciones directas ante el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para agilizar la atención necesaria, de manera que se facilite el acceso al distrito y se consoliden mayores oportunidades de desarrollo para el distrito.
10. La MDI debe difundir su visión, misión, valores y código de ética con sus stakeholders a fin de fortalecer su posicionamiento y orientar los esfuerzos a alcanzar la visión del distrito.
11. La MDI debe aprovechar su participación en la Mancomunidad Lima Norte, así como la actual normativa para proyectos de inversión pública, ya que constituyen oportunidades que facilitan las inversiones en los distritos y que permiten obtener impactos significativos para la población.
12. La MDI debe revisar y actualizar su estructura organizacional, orientándose a mejorar procesos, facilitar la atención al ciudadano y evitar la corrupción en todos los niveles, además de atender temas cruciales como la seguridad ciudadana que requiere de atención particular. cuenta con una estructura organizacional amplia, que le permite abordar las distintas temáticas del distrito.
13. Respecto al medio ambiente y la ecología, es indispensable que el distrito continúe con las campañas de sensibilización de la población que facilite las acciones de la MDI y que además permita optimizar el uso de los recursos, como es el caso del agua, implementando sistemas sencillos y poco onerosos, pero eficientes, como es el caso

de los atrapanieblas, que contribuyen al mantenimiento de las plantas y con ello a la mejora de las áreas verdes, alcanzando estándares internacionales de 3.5 m<sup>2</sup>/hab.

#### **10.4. Futuro del Distrito de Independencia**

El presente Plan Estratégico del distrito de Independencia busca consolidarlo al 2025 como el Centro Económico de Lima Norte, sostenible, competitivo, seguro, inclusivo, amigable con el medio ambiente y preparado para afrontar desafíos futuros. Ello implica tomar acción y realizar los cambios necesarios a fin de concretar las acciones propuestas en beneficio de los ciudadanos y, en general, de la comunidad vinculada. Como se ha indicado, Independencia es un distrito que, a pesar de que no cuenta con los recursos suficientes para realizar cambios, sí cuenta con potencial para lograrlos.

Se propone mejorar el Índice de Desarrollo Humano del distrito en 5% al 2025, gracias a la ampliación de cobertura de atención médica para los pobladores, incrementando en 5,000 anuales el número de atendidos en el 2020 y 5,000 más en el 2022. De otro lado, a través de las actividades de sensibilización y capacitación a la población respecto al adecuado uso del agua y la vulnerabilidad y prevención de desastres de aquellos que habitan en las zonas altas del distrito y de la restricción de habitabilidad por encima de la cota 300 (msnm), se reducen los impactos negativos que puedan afectar la vida humana, al 2020.

Un caso similar se presenta respecto a la toma de conciencia en el caso del uso de los servicios básicos, en particular el agua, que constituye un elemento vital, y el recojo de residuos sólidos que contribuyen a reducir las enfermedades, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. Se incrementa la población con educación superior, mejorando su perspectiva de vida, y generando mayores opciones de desarrollo.

Al 2025, Independencia debe contar con 3.0 m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitante, como consecuencia del aprovechamiento del agua, a través de la implementación de atrapanieblas

que permiten el cuidado de los árboles existentes y la organización para la atención futura de nuevos árboles, de la implementación del estudio de silvicultura desde el 2020, de la implementación del parque forestal Boca de Sapo en el 2022, dando lugar al incremento de la densidad de árboles al 90% en el 2023, todo ello, contribuye a contrarrestar la contaminación ambiental del distrito y reducir sus impactos negativos.

Las inversiones en el distrito se deben incrementar en un 25% al 2025, debido a la reducción del índice de informalidad en 20% al 2021, como consecuencia de la reducción del plazo de otorgamiento de licencias de funcionamiento de 27 a 3 días en el año 2020, así como a las capacitaciones mensuales brindadas a los empresarios en temas de formalización y emprendimiento. Un aspecto relevante, que contribuye a la reducción de la informalidad, lo constituye también la construcción del mercado El Ermitaño en el 2020.

Independencia cuenta en el 2025 con mejores rutas de acceso, tanto vial como peatonal que contribuyen a la mejora de la circulación y reducción del caos vehicular. Es un distrito de fácil acceso y seguro. Cuenta con una división de inteligencia en prevención de delitos, así como con los denominados trinomios de seguridad conformados por la Policía Nacional del Perú, serenazgo y las juntas vecinales, y sistemas de video vigilancia reforzados, lo que incrementa la atractividad del distrito, brindando las condiciones necesarias de seguridad tanto para los vecinos de la zona, como para nuevos habitantes e inversionistas.

Independencia mejora sus ingresos en un 31% al 2025 en base la actualización de las propiedades inmuebles, a la mejora de la recaudación en arbitrios e impuestos prediales en 7% al 2021 y a la reducción de la morosidad de las deudas acumuladas.

A continuación se presenta una visualización gráfica de la transformación del distrito en el futuro deseado al 2025.



*Figura 33.* Av. Los Jazmines – Unificada, Año 2017 Situación actual.



*Figura 34.* Av. Los Jazmines – Unificada, Futuro Año 2025 Futuro deseado.



*Figura 35.* Pasaje San Juan– Ermitaño, Año 2017 Situación actual.



*Figura 36.* Pasaje San Juan– Ermitaño – Unificada, Año 2025 Futuro deseado.



*Figura 37.* Pasaje Bella Durmiente – Unificada, Año 2017 Situación actual.



*Figura 38.* Pasaje Bella Durmiente– Unificada, Año 2025 Futuro deseado.





*Figura 39.* Vista Bella Durmiente – Independencia, Año 2017 Situación actual.



*Figura 40.* Vista Bella Durmiente – Independencia, Año 2025 Futuro deseado.



*Figura 41.* Av. Los Jazmines / Túpac Amaru – Unificada, Año 2017 Situación actual.



*Figura 42.* Av. Los Jazmines / Túpac Amaru – Unificada, Año 2025 Futuro deseado.



*Figura 43.* Parque Imperial Tahuantinsuyo – Túpac Amaru, Año 2017 Situación actual.



*Figura 44.* Parque Imperial Tahuantinsuyo – Túpac Amaru, Año 2025 Futuro deseado.

### Referencias

ADEX: Exportaciones peruanas crecieron 7% durante el 2016 (2017, mayo). *El Comercio*.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/adex-exportaciones-peruanas-crecieron-7-durante-2016-noticia-1964807>

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). (2015). *Cultura*

*política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad*

*democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas*. Lima, Perú: Carrión,

J.F., Zárate, P. & Zechmeister, E.J.

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PROINVERSIÓN). (2017). *Ubicación*

*Geográfica*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Alianza del Pacífico acuerda avanzar en desgravación arancelaria y libre tránsito. (2012,

Julio). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/alianza-](http://elcomercio.pe/economia/peru/alianza-pacifico-acuerda-avanzar-desgravacion-arancelaria-libre-transito-noticia-1448567?ref=flujo_tags_14531&ft=nota_20&e=titulo)

[pacifico-acuerda-avanzar-desgravacion-arancelaria-libre-transito-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/peru/alianza-pacifico-acuerda-avanzar-desgravacion-arancelaria-libre-transito-noticia-1448567?ref=flujo_tags_14531&ft=nota_20&e=titulo)

[1448567?ref=flujo\\_tags\\_14531&ft=nota\\_20&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/alianza-pacifico-acuerda-avanzar-desgravacion-arancelaria-libre-transito-noticia-1448567?ref=flujo_tags_14531&ft=nota_20&e=titulo)

Análisis de situación de salud: red de salud Túpac Amaru 2016. (2016). Recuperado de

<http://www.minsarsta.gob.pe/epidemiologia/sala%20situacional%202016/Resolución%20Directoral%20Nº%20306.pdf>

Andina del Perú para el Mundo. (2017). *Más del 50% del PEA de Independencia, los Olivos,*

*y San Martín de Porres cuentan con empleo adecuado*. OSEL, 2008. Lima, Perú.

Recuperado de: [http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-del-50-de-pea-](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-del-50-de-pea-independencia-los-olivos-y-san-martin-porres-cuenta-empleo-adecuado-190517.aspx)

[independencia-los-olivos-y-san-martin-porres-cuenta-empleo-adecuado-190517.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-del-50-de-pea-independencia-los-olivos-y-san-martin-porres-cuenta-empleo-adecuado-190517.aspx)

- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP). (2017). *Los Centros comerciales en el Perú: Oportunidades de inversión*. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>
- Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM). (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a). *Encuesta de expectativas macroeconómicas*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). *Reporte de Inflación Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Autor. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017c). Paralelo (Promedio del Período) – Venta. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05244PA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017d). *Tasa de Referencia de la Política Monetaria*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017e). Nota Informativa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-05-11-1.pdf>

- Banco Mundial (BM). (2016). World Development Indicators 2016. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23969/9781464806834.pdf>
- Cervantes, M. (2017, Junio). De abogados a vendedores de arepas: así viven los venezolanos en Perú. Recuperado de <http://www.infobae.com/america/vice/2017/06/22/desde-abogados-hasta-vendedores-de-arepas-asi-viven-los-migrantes-venezolanos-en-peru/>
- Cesce (2017). Mapa del Riesgo País: Perú. Recuperado de <http://www.cesce.es/riesgo-pais>
- Chinchay, M. (2017, Marzo). El Niño Costero es un desafío para los científicos del Perú y del mundo. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/sociedad/857558-el-nino-costero-es-un-desafio-para-los-cientificos-del-peru-y-del-mundo>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). Evaluaciones del desempeño ambiental Perú 2016. Lima, Perú.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2015). *Barómetro de la gestión municipal de 18 alcaldes distritales de Lima, Octubre 2015*. Lima, Perú. Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/oplim201510\\_02.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/oplim201510_02.pdf)
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2016). *Barómetro de la gestión municipal, evaluación de los alcaldes distritales de Lima*

- Norte, Lima Este, y Lima Sur, Octubre 2016*. Lima, Perú. Recuperado de:  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201610\\_barometro\\_alcade\\_li  
ma\\_1.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201610_barometro_alcade_li<br/>
ma_1.pdf)
- Contrabando en Latinoamérica mueve más de US\$ 80 mil millones* (2017. Marzo). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/contrabando-  
latinoamerica-mueve-mas-us-80-mil-millones-noticia-  
1979762?ref=flujo\\_tags\\_520179&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/contrabando-<br/>
latinoamerica-mueve-mas-us-80-mil-millones-noticia-<br/>
1979762?ref=flujo_tags_520179&ft=nota_1&e=titulo)
- Constitución Política del Perú. (1993). Recuperado de  
[http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/CONSTITUCI  
ON%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf](http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/CONSTITUCI<br/>
ON%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf)
- Corporación Latinobarómetro. (2015). *Informe 2015*. Santiago de Chile, Chile: Autor.
- Cremade y Calvo-Sotelo Abogados (2017). Informe sobre la Seguridad Jurídica y la  
Protección a la Inversión en Iberoamérica. Recuperado de  
[https://www.cremadescalvosotelo.com/sites/default/files/pdf\\_informe\\_final\\_en\\_espan  
\\_ol\\_13\\_03\\_16\\_.pdf](https://www.cremadescalvosotelo.com/sites/default/files/pdf_informe_final_en_espan<br/>
_ol_13_03_16_.pdf)
- D'Alessio, F. et al. (2012). *Plan estratégico de la región Callao* (p. 17). Lima, Perú: Perú  
Office.
- D'Alessio, F.A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*.
- D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). México  
D.F., México: Pearson.
- Datosmacro.com (2012). *El IDH se eleva en Perú*. Recuperado de  
<https://www.datosmacro.com/idh/peru?anio=2012>
- Decreto Legislativo N° 1013. (2008). Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Creación,  
Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/5E1761E926B417020525770300701DCB/\\$FILE/5\\_DecLeg\\_Nº\\_1013\\_Aprueba\\_la\\_Ley\\_de\\_Creación\\_Organización\\_y\\_Funciones\\_del\\_Ministerio\\_del\\_Ambiente.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5E1761E926B417020525770300701DCB/$FILE/5_DecLeg_Nº_1013_Aprueba_la_Ley_de_Creación_Organización_y_Funciones_del_Ministerio_del_Ambiente.pdf)

Decreto Legislativo N° 1253. (2016). Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-sistema-nacional-de-programa-decreto-legislativo-n-1252-1459453-1/>

Decreto Supremo N° 027-2017-EF y Decreto Supremo N° 104-2017-EF (2017). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252 que crea el Sistema de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/15593-decreto-supremo-n-027-2017-ef/file>

Déficit fiscal sube y llega al 2.7% del PBI y recaudación cae (2017, Mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/deficit-fiscal-sube-llega-2-7-pbi-recaudacion-cae-423026>

Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados. (2017). *Provincia de Lima. Población total proyectada al 30 de junio y ubicación geográfica de la capital legal del distrito, 2017*. INEI 2017. Lima, Perú. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1420/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1420/index.html)

Euromonitor International. (2009). *Global risks and vulnerabilities: Peru*. London, United Kingdom: Autor.



Evaluación PISA: Perú mejora sus resultados educativos en matemática, ciencias y lectura.

(2016, 06 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/evaluacion-pisa-peru-mejora-sus-resultados-educativos-matematica-ciencias-y-lectura-2176515>

Falta de mano de obra calificada en el Perú genera demora en proyectos (2014). *Diario Perú*

21. Lima Perú. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/ccl-falta-mano-obra-calificada-genera-demoras-proyectos-2201649>

Flores, E. (2015, Mayo). Uso del agua: los retos del Perú, un país rico en este recurso. *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/agua-retos-peru-pais-rico-recurso-367899>

FMI reduce proyección de crecimiento del PBI. (2017, Abril). *Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/fmi-reduce-proyeccion-crecimiento-pbi-2278384>

Fondo Monetario Internacional [FMI] (2017). Publicaciones *Perspectivas de la Economía*

*Mundial: ¿Está Cobrando Impulso?*. Recuperado de

<http://www.imf.org/external/spanish/>

Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP). (2017). *Educación*

*básica en el Perú: Situación actual y propuestas de política*. Recuperado de:

<http://www.fondep.gob.pe/educacion-basica-en-el-peru-situacion-actual-y-propuestas-de-politica/>

*Gestión*. (26 de mayo de 2017). (Gestión, 2017a). Anillo Vial Periférico: ¿En qué consiste

este Proyecto? Recuperado de *Gestión*: [https://gestion.pe/economia/anillo-vial-](https://gestion.pe/economia/anillo-vial-periferico-que-consiste-este-proyecto-2190835)

[periferico-que-consiste-este-proyecto-2190835](https://gestion.pe/economia/anillo-vial-periferico-que-consiste-este-proyecto-2190835)

Déficit habitacional en Lima Metropolitana es de 612,464 viviendas al 2016 (2017). *Gestión*.

Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/deficit-habitacional-lima-metropolitana-612464-viviendas-al-2016-2180584>

Hay histeria en la población por la inseguridad ciudadana. (2013, Octubre). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/politica/juan-jimenez-hay-histeria-poblacion-inseguridad-ciudadana-2155456>

Hsu, A. et al (2016). 2016: *Environmental Perfomance Index*. New Haven, CT: Yale

University. Recuperado de [www.epi.yale.edu](http://www.epi.yale.edu)

Huamán, M.A. (2016). El delito de contrabando en el Perú y en el contexto internacional.

*Lex*, XVI, 14(18), 289. Recuperado de

<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1245/1262>

Hurtado de Mendoza, C. (1 de Agosto de 2017). *La lucha entre universidades e institutos de*

*Lima norte y este*. Recuperado de Diario El Comercio:

<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/lucha-universidades-e-institutos-lima-norte-261072>

Indacochea, A. et al (1998). *Cajamarca Competitiva*. Lima, Perú: Saywa ediciones S.R.L.

Independencia y SMP insisten en disputa comercial (2015, Noviembre). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/independencia-y-smp-insisten-disputa-zona-comercial-noticia-1852748>

Inflación en Lima Metropolitana fue de 0.20% en julio, su primer alza en tres meses. (2017,

01 de agosto). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inflacion-lima-metropolitana-fue-020-julio-su-primer-alza-tres-meses-2196534>

Infogob (2017). Elecciones Congreso Constituyente Democrático 1992. Recuperado de [http://www.infogob.com.pe/Eleccion/ficha.aspx?IdEleccion=44&IdTab=2&IdGrupo=](http://www.infogob.com.pe/Eleccion/ficha.aspx?IdEleccion=44&IdTab=2&IdGrupo=2)

2

Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UIS] (2016). *¿Cuánto se invierte en I+D?*. Recuperado de <http://uniclima.org.pe/2016/09/14/cuanto-se-invierte-en-id/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). *Perú: estimaciones y proyecciones de poblaciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *Perú: Estadísticas de la emigración internacional de peruanos e inmigración de extranjeros, 1990-2013*. Autor. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1243/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1243/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). *Síntesis estadística 2016*. Autor. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1416/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*". Autor. Recuperado de:  
<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2017*. Autor. Recuperado de  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017c). *Informe Técnico No 6: Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana marzo – abril - mayo 2017*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06\\_mercado-laboral-mar-abr-may2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_mercado-laboral-mar-abr-may2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017d). *Informe Técnico No 4: Evolución de las exportaciones e importaciones febrero 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017e). *Informe Técnico No 1: Demografía empresarial en el Perú IV trimestre 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial\\_ivtrim2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017f). *Perú: Estimación y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950 - 2050*,

- Boletín especial 17*. Recuperado de  
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017g). *Series Nacionales*.  
 Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017h). *Registro Nacional de Municipalidades 2016*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>
- Lara, J. G. (2017, Julio). El adiós a los alcaldes eternos. *El Comercio*. Recuperado de  
<http://elcomercio.pe/lima/personajes/reeleccion-municipal-adios-alcaldes-eternos-440843>
- Lahura, E. (2016). Sistema financiero, informalidad y evasión tributaria en el Perú. *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2016/documento-de-trabajo-11-2016.pdf>
- León, J. (2015, Julio). Proyecto que fija límites en Independencia y S.M.P. lleva un año en el Congreso. *La República*. Recuperado de  
<http://larepublica.pe/impres/sociedad/19179-proyecto-que-fija-limites-entre-independencia-y-smp-lleva-un-ano-en-el-congreso>
- León, M. (2017, Abril). El club de los ex presidentes en problemas. *El Comercio*. Recuperado de  
<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/latinoamerica-tierra-ex-presidentes-problemas-noticia-1988118>
- Ley N° 14965. (1964). Creando el Distrito de “Independencia” en Lima. Recuperado de  
[https://www.muniindependencia.gob.pe/data\\_files/14965-mar-16-1964.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/data_files/14965-mar-16-1964.pdf)
- Ley N° 16012. (1966). Aclarando los límites del distrito de Independencia, de la provincia de Lima. Recuperado de <https://www.deperu.com/legislacion/ley-16012-pdf.html>

- Ley N° 25017. (1989). Crea en la Provincia de Lima el distrito de “Los Olivos” que tendrá como Capital el Núcleo Urbano “Las Plameras”. Recuperado de <https://www.deperu.com/legislacion/ley-25017-pdf.html>
- Ley N° 27815. (2002). Ley del Código de Ética de la Función Pública. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/418A39A1B2D09EFA05257AD80072D541/\\$FILE/LEY\\_27815.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/418A39A1B2D09EFA05257AD80072D541/$FILE/LEY_27815.pdf)
- Ley N° 27867. (2002). Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Orgánicas/LEY%20ORGÁNICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf>
- Ley N° 27972. (2003). Ley Orgánica de Municipalidades. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Orgánicas/LEY%20ORGÁNICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N°%2027972.pdf>
- Ley N° 28036. (2003). Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte. Recuperado de [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley\\_promocion\\_%20y\\_desarrollo\\_del\\_deporte.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_promocion_%20y_desarrollo_del_deporte.pdf)
- Ley N° 30518. (2016). Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/15075-ley-n-30518-1/file>
- Mancomunidad Lima Norte (MLN). (20 de Julio de 2017). *Mancomunidad Lima Norte*. Recuperado de: <http://www.mancomunidadlimanorte.gob.pe/manco/nos>
- Más del 90% de Alcaldes en el Perú son investigados por corrupción. (2014). *Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/politica/90-alcaldes-peru-son-investigados-corrupcion-173277>

Maza, K. (2017, Marzo). Inversión extranjera representó el 3.5% del PBI y sigue en baja.

*Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inversion-extranjera-represento-35-pbi-y-sigue-baja-2272900>

Medellín, laboratorio mundial sobre desarrollo humano. (2017, 9 de junio). *Banco Mundial*.

Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/06/09/medellin-laboratorio-mundial-sobre-desarrollo-urbano-colombia>

Medellín (2017). Gobierno de Medellín. Recuperado de

<https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://4236d44c5c54781f21a64ff987874df1>

MEF: en qué se diferencia invierte.pe del snip (2017, Febrero). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-diferencia-invierte-pe-snip-404062>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017a). *Informe de actualización de*

*proyecciones macroeconómicas: 30 de abril del 2017*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017b). *El nuevo sistema de inversión pública*.

*Lima, marzo de 2017*. Recuperado de:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/invierte/INVIERTE.PE.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/invierte/INVIERTE.PE.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2 de setiembre de 2017). *Consulta amigable*.

Recuperado de Ministerio de Economía y Finanzas:

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActPr>  
oy

Ministerio de Educación (MINEDU). (julio de 2017). *Documentos..* Recuperado de

Ministerio de Educación: <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (2015). *Compendio de Normas sobre Legislación Laboral del Régimen Privado (Actualizado hasta octubre del 2015)*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio\\_normas/COMPENDIO\\_NORMAS\\_LABORALES\\_MINTRA\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio_normas/COMPENDIO_NORMAS_LABORALES_MINTRA_2013.pdf)
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>
- Ministerio del Interior (MININTER). (2017a). *Directorio de comisarías*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/serviciosMAPA-DIRECTORIO-DE-COMISARIAS>
- Ministerio del Interior (MININTER). (2017b). *Estrategia multisectorial: Barrio seguro*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/estrategi%20barrio%20seguro.pdf>
- Miranda, M. (2017, Mayo). Las empresas emitirán más bonos para ampliar negocios. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-las-empresas-emitiran-mas-bonos-para-ampliar-negocios-54949.aspx>
- Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). (2011). *Plan de desarrollo local concertado 2,017-2,021 del distrito de Independencia 2011*. Lima, Perú. Recuperado de Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). (2016a). *Plan local de seguridad ciudadana-Independencia 2016*. Lima, Perú. Recuperado de: [https://www.muniindependencia.gob.pe/data\\_files/PLSC-2016FINAL.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/data_files/PLSC-2016FINAL.pdf)
- Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). ROF (Reglamento de Organización y Funciones (2011). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Independencia Aprobado mediante Ordenanza N° 228-2011-MDI*.



Recuperado de [https://www.muniindependencia.gob.pe/data\\_files/rof%20-%202011.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/data_files/rof%20-%202011.pdf)

Municipalidad Distrital de Independencia (MDI) (2011a). Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Independencia 2011-2021. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_local\\_concertado\\_2011-2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/independencia_plan_de_desarrollo_local_concertado_2011-2021.pdf)

Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). (2011). Cuadro para Asignación de Personal 2011. Recuperado de [https://www.muniindependencia.gob.pe/data\\_files/cap.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/data_files/cap.pdf)

Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). (2016). *Plan Operativo Informático 2016*. Recuperado de [https://www.muniindependencia.gob.pe/data\\_files/poi\\_informatico.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/data_files/poi_informatico.pdf)

Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). (2017a). *Plan Estratégico Institucional 2017-2018*. Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=252&gid=16>

Municipalidad Distrital de Independencia (MDI). (2017b). *Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2016*. Recuperado de: [https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP\\_2016.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/pp/file/RCUENTASPP_2016.pdf)

MIVIVIENDA. La revista inmobiliaria del Perú (2013). *Apoyo a programas. Fondo Mi Vivienda S.A., suscribió con burgomaestres del Cono Norte convenio de cooperación interinstitucional*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Revista%20MAYO-6618.PDF>

Nota semanal No 26 del Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Inflación retorno al rango meta del BCR en junio*. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-26-2017.pdf>

Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana OBNASEC. (3 de Agosto de 2017). *Ficha Informativa sobre Seguridad Ciudadana del Distrito de Lima*. Recuperado de

CONASEC Ministerio del Interior:

<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/Nro.01-DistritoLima.pdf>

Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). (2016). Segunda Elección Presidencial: Resultados Presidenciales. Recuperado de

<https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2016/PRP2V2016/Resumen-GeneralPresidencial.html#posicion>

OMS: Lima tiene el aire contaminado de América Latina. (2014, Mayo). Recuperado de Perú 21: <https://peru21.pe/lima/oms-lima-aire-contaminado-america-latina-156832>

Ordenanza N° 314-MDI. (2015). Recuperado de

[https://www.muniindependencia.gob.pe/data\\_files/or\\_314\\_2015.pdf](https://www.muniindependencia.gob.pe/data_files/or_314_2015.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (30 de Julio de 2017).

*El programa PISA de la OCDE. Qué es y para qué sirve*. Recuperado de OCDE Web site: <http://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>

PCM: Si seguimos creando nuevos distritos vamos a tener municipios con pocos recursos.

(2016, Setiembre). Recuperado de Gestión: <http://gestion.pe/economia/pcm-si-seguimos-creando-nuevos-distritos-vamos-tener-municipios-pocos-recursos-2170507>

Pereyra, G. (2016). Castañeda: Solidaridad Nacional perdió un tercio de alcaldes. *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/castaneda-solidaridad-nacional-perdio-tercio-alcaldes-noticia-1935382>

- Perú propone ampliar meta de déficit fiscal (2017, Abril). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-propone-ampliar-meta-de-deficit-fiscal>
- Policía identifica a supuesto nuevo líder de grupo terrorista en el Perú. (2017, Mayo). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/la-policia-afirmar-tener-conocimiento-del-nuevo-grupo-terrorista-far-epl-noticia-1049216>
- Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI. (2017, Mayo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-politica-fiscal-expansiva-aportara-11-puntos-al-crecimiento-del-pbi-54447.aspx>
- Presidencia del Congreso de la República. (28 de Mayo de 2007). Ley de la Mancomunidad Municipal. *Ley de la Mancomunidad Municipal Ley N° 29029*. Lima, Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (17 de Diciembre de 2016). Decreto Legislativo N° 1269. *Decreto Legislativo que crea el Régimen MyPE Tributario del Impuesto a la Renta*. Lima, Lima, Perú.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). Informe Sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Autor. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2016a). Informe Sobre Desarrollo Humano 2016. Autor. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2016b). Reforzar la acción climática para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Autor. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/climate-and-disaster-resilience-/scaling-up-climate-action-to-achieve-the-sdgs.html>

PPK: Pablo de la Flor es “garantía” para la reconstrucción. (2017, Mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-pablo-flor-garantia-reconstruccion-418631>

Reseña histórica de la red de salud Túpac Amaru. (2017). Recuperado de

<http://www.minsarsta.gob.pe/index.html>

Romainville Izaguirre, M. (04 de Agosto de 2017). *Para mejorar en educación no basta el dinero, sino saber en qué se invertirá*. Recuperado de El Comercio:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/educacion-sera-suficiente-mayor-presupuesto-441435>

Sedapal: las zonas más afectadas por aniegos e intensas lluvias. (2017). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sedapal-zonas-afectadas-aniegos-e-intensas-lluvias-159040>

Sistema de Información de Comercio Extranjero (SICE). (2017). Recuperado de

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_s.asp)

Soto, C.A. (2016). El Presupuesto General de la República (PGR) 2016 y la distribución de los recursos financieros públicos: parte I. *Actualidad Gubernamental*, 87, 4-1, 4-6.

([http://aempresarial.com/servicios/revista/87\\_47\\_KVWMQKDPYIKTFYRLBELXRTMVTNSBQMNBJNYUROTAYNFWERXIC.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/87_47_KVWMQKDPYIKTFYRLBELXRTMVTNSBQMNBJNYUROTAYNFWERXIC.pdf))

Vargas, E. (4 de marzo de 2017). *Huaycàn ya es distrito y esto es lo que debes saber*.

Recuperado de Peru21: <http://peru21.pe/actualidad/huaycan-ya-distrito-y-esto-lo-que-debes-saber-2272824>

Vega, E. (2 de enero de 2017). *Los grandes retos de la economía peruana para el 2017*.

Recuperado de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/grandes-retos-economia-peruana-2017-156766>

Vecinos rechazan proyecto de ley que reasigna zona de SMP a Independencia. (2015).

*América TV*. Recuperado de

<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/bloquearon-panamericana-norte-problemas-limitrofes-entre-districtos-n177715>

Wong F. (2016). *El Problema del Desarrollo Socioeconómico Empresarial en Lima Norte*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado el 13 de abril de 2017, de: <file:///C:/Users/USER/Downloads/12465-43493-1-PB.pdf>

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra,

Suiza: Autor.

Zona Industrial. (2017). Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/zona.php>

Zurita (2017, Junio). *Juegos Panamericanos 2019 generarán S/5.000 millones*. El Comercio.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/juegos-panamericanos-2019-generaran-s-5-000-millones-435697>

## Apéndices

### Apéndice A: Análisis y proyección de ingresos por tributos y reducción de morosidad.

Tabla A1

*Cuadro Histórico de Emitidos vs Recaudado, e Índice de Morosidad*

Años	Nro Contribuyentes	Emitidos			Recaudado			Deuda			Índices			
		Predial	Arbitrio	Total	Predial	Arbitrio	Total	Predial	Arbitrio	Total	Predial	Arbitrio	Total	Variación
2007	26,098	5,208,576	5,284,187	10,492,763	2,914,437	1,203,336	4,117,773	2,294,139	4,080,851	6,374,990	44%	77%	61%	
2008	26,837	5,419,535	4,958,271	10,377,806	3,204,889	1,581,555	4,786,444	2,214,646	3,376,716	5,591,362	41%	68%	54%	-12%
2009	27,506	5,639,755	5,149,241	10,788,996	3,611,995	2,057,728	5,669,723	2,027,760	3,091,513	5,119,273	36%	60%	47%	-8%
2010	28,614	5,878,437	5,516,545	11,394,982	4,526,239	2,458,958	6,985,197	1,352,198	3,057,587	4,409,785	23%	55%	39%	-14%
2011	29,425	7,447,809	6,260,100	13,707,909	5,057,733	3,004,101	8,061,834	2,390,076	3,255,999	5,646,075	32%	52%	41%	28%
2012	30,394	7,647,434	9,018,295	16,665,729	6,246,251	4,170,121	10,416,372	1,401,183	4,848,174	6,249,357	18%	54%	37%	11%
2013	31,053	11,316,055	9,237,543	20,553,598	7,362,745	4,136,779	11,499,524	3,953,310	5,100,764	9,054,074	35%	55%	44%	45%
2014	31,644	11,777,699	9,327,343	21,105,042	8,590,012	3,917,976	12,507,988	3,187,687	5,409,367	8,597,054	27%	58%	41%	-5%
2015	32,247	12,645,100	9,323,268	21,968,368	9,651,776	4,585,489	14,237,265	2,993,324	4,737,779	7,731,103	24%	51%	35%	-10%
2016	32,892	13,336,186	10,584,152	23,920,338	11,727,621	5,637,726	17,365,347	1,608,565	4,946,426	6,554,991	12%	47%	27%	-15%
Totales				160,975,531			95,647,467			65,328,064			41%	

*Nota.* Adaptado de MDI (2011). Indicadores de Desempeño 2016, Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=252&gid=15>

Tabla A2

*Cuadro Histórico del Comportamiento de los índices de variación*

Conceptos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total / Prom
Nro Contribuyentes	26,098	26,837	27,506	28,614	29,425	30,394	31,053	31,644	32,247	32,892	
Índice de variación		<b>2.8%</b>	<b>2.5%</b>	<b>4.0%</b>	<b>2.8%</b>	<b>3.3%</b>	<b>2.2%</b>	<b>1.9%</b>	<b>1.9%</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.6%</b>
Emitido	10,492,763	10,377,806	10,788,996	11,394,982	13,707,909	16,665,729	20,553,598	21,105,042	21,968,368	23,920,338	<b>160,975,531</b>
Índice de variación		<b>-1.1%</b>	<b>4.0%</b>	<b>5.6%</b>	<b>20.3%</b>	<b>21.6%</b>	<b>23.3%</b>	<b>2.7%</b>	<b>4.1%</b>	<b>8.9%</b>	<b>9.9%</b>
Recaudación	4,117,773	4,786,444	5,669,723	6,985,197	8,061,834	10,416,372	11,499,524	12,507,988	14,237,265	17,365,347	<b>95,647,467</b>
Índice de variación		<b>16.2%</b>	<b>18.5%</b>	<b>23.2%</b>	<b>15.4%</b>	<b>29.2%</b>	<b>10.4%</b>	<b>8.8%</b>	<b>13.8%</b>	<b>22.0%</b>	<b>17.5%</b>
Morosidad	6,374,990	5,591,362	5,119,273	4,409,785	5,646,075	6,249,357	9,054,074	8,597,054	7,731,103	6,554,991	<b>65,328,064</b>
Índice de variación		<b>-12.3%</b>	<b>-8.4%</b>	<b>-13.9%</b>	<b>28.0%</b>	<b>10.7%</b>	<b>44.9%</b>	<b>-5.0%</b>	<b>-10.1%</b>	<b>-15.2%</b>	<b>2.1%</b>
Índice de variación anual		<b>60.8%</b>	<b>53.9%</b>	<b>47.4%</b>	<b>38.7%</b>	<b>41.2%</b>	<b>37.5%</b>	<b>44.1%</b>	<b>40.7%</b>	<b>35.2%</b>	<b>27.4%</b>
		<b>60.8%</b>	<b>53.9%</b>	<b>47.4%</b>	<b>38.7%</b>	<b>41.2%</b>	<b>37.5%</b>	<b>44.1%</b>	<b>40.7%</b>	<b>35.2%</b>	<b>27.4%</b>

*Nota.* Adaptado de MDI (2011). Indicadores de Desempeño 2016, Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=252&gid=15>

Tabla A3

*Deudas por Cobrar por Año*

<b>Por Cobrar al 2016</b>							
<b>Soles</b>	<b>Anteriores</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
Impuesto Predial	14,470,519	1,458,862	2,119,254	2,198,753	2,539,183	3,100,031	25,886,602
Arbitrios	10,627,776	2,157,294	2,246,490	2,821,757	3,352,342	4,699,059	25,904,718
<b>Total</b>	<b>25,098,295</b>	<b>3,616,156</b>	<b>4,365,743</b>	<b>5,020,510</b>	<b>5,891,525</b>	<b>7,799,090</b>	<b>51,791,320</b>
			20.7%	15.0%	17.3%	32.4%	21.4%
<b>Por Cobrar al 2015</b>							
<b>Soles</b>	<b>Anteriores</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Impuesto Predial	7,898,762	2,390,075	1,401,183	3,953,310	3,187,687	2,993,324	21,824,342
Arbitrios	13,606,667	3,255,999	4,848,174	5,100,764	5,409,367	4,737,779	36,958,751
<b>Total</b>	<b>21,505,429</b>	<b>5,646,074</b>	<b>6,249,358</b>	<b>9,054,075</b>	<b>8,597,053</b>	<b>7,731,103</b>	<b>58,783,092</b>
			10.7%	44.9%	-5.0%	-10.1%	10.1%
<b>Por Cobrar al 2014</b>							
<b>Soles</b>	<b>Anteriores</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
Impuesto Predial	6,536,564	1,352,198	2,390,075	2,871,323	3,953,310	5,861,322	22,964,792
Arbitrios	10,549,080	3,057,587	3,255,999	4,848,174	5,100,764	6,222,388	33,033,993
<b>Total</b>	<b>17,085,644</b>	<b>4,409,785</b>	<b>5,646,074</b>	<b>7,719,497</b>	<b>9,054,075</b>	<b>12,083,709</b>	<b>55,998,785</b>
			28.0%	36.7%	17.3%	33.5%	28.9%

*Nota.* Adaptado de MDI (2011). Indicadores de Desempeño 2016, Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=252&gid=15>



Tabla A4

*Proyecciones de Ingresos – Escenario Conservador*

Conceptos		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Total (2019-2025)
Escenario Conservador												
Emisión	1.5%	23,920,338	24,279,143	24,643,330	25,012,980	25,388,175	25,768,997	26,155,532	26,547,865	26,946,083		
Recaudación	1.8%	17,365,347	17,677,923	17,996,126	18,320,056	18,649,817	18,985,514	19,327,253	19,675,144	20,029,296	168,026,477	132,983,207
Morosidad		6,554,991	6,601,219	6,647,204	6,692,924	6,738,357	6,783,483	6,828,279	6,872,721	6,916,787		
Índice Morosidad Anual		27%	27%	27%	27%	27%	26%	26%	26%	26%		
Mejora recaudación	18.2%	-	1,191,934	1,200,340	1,208,701	1,217,015	1,225,276	1,233,482	1,241,627	1,249,709	9,768,083	8,576,150
Morosidad 5 años		43,832,654										
Recuperación	3.5%	-	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	1,534,143	12,273,143	10,739,000
Ingresos totales		17,365,347	20,404,000	20,730,609	21,062,900	21,400,975	21,744,933	22,094,878	22,450,914	22,813,148	190,067,704	152,298,357
Mejora de ingresos		-	2,726,076	2,734,483	2,742,844	2,751,158	2,759,419	2,767,625	2,775,770	2,783,851	22,041,226	19,315,150

7% OCP 6.5

31% OLP 6

14% OCP 6.6

Nota. Adaptado de MDI (2011). Indicadores de Desempeño 2016, Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=252&gid=15>

Tabla A5

*Proyecciones de Ingresos – Escenario Optimista*

Conceptos		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Total (2019-2025)
Escenario Optimista												
Emisión	3.5%	23,920,338	24,757,550	25,624,064	26,520,906	27,449,138	28,409,858	29,404,203	30,433,350	31,498,517		
Recaudación	2.0%	17,365,347	17,712,654	18,066,907	18,428,245	18,796,810	19,172,746	19,556,201	19,947,325	20,346,272	169,392,509	134,314,508
Morosidad		6,554,991	7,044,896	7,557,157	8,092,661	8,652,328	9,237,111	9,848,001	10,486,024	11,152,245		
Índice Morosidad Anual		27%	28%	29%	31%	32%	33%	33%	34%	35%		
Mejora recaudación	27.0%	-	1,769,847	1,902,122	2,040,432	2,185,018	2,336,128	2,494,020	2,658,960	2,831,227	18,217,755	16,447,908
Morosidad 5 años	43,832,654											
Recuperación	4.8%	-	2,103,967	2,103,967	2,103,967	2,103,967	2,103,967	2,103,967	2,103,967	2,103,967		
Ingresos		17,365,347	21,586,469	22,072,996	22,572,645	23,085,796	23,612,842	24,154,189	24,710,253	25,281,466	204,442,003	165,490,187
Mejora de ingresos		-	3,873,815	4,006,089	4,144,400	4,288,986	4,440,096	4,597,987	4,762,928	4,935,194	35,049,494	31,175,680

8% OCP 6.5  
19% OCP 6.6  
46% OLP 6

Nota. Adaptado de MDI (2011). Indicadores de Desempeño 2016, Recuperado de <https://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php?sec=11&id=252&gid=15>

## Apéndice B: Población y Hogares Lima Metropolitana

Tabla A6

*Población y Hogares de Lima Metropolitana 2016*

Nro.	Distritos	Población	%	Hogares
1	SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,105,800	11.00%	272
2	SAN MARTIN DE PORRES	711,300	7.07%	173
3	ATE	638,100	6.35%	157
4	COMAS	532,900	5.30%	137
5	VILLA EL SALVADOR	469,200	4.67%	114
6	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	454,700	4.52%	113
7	SAN JUAN DE MIRAFLORES	409,800	4.08%	106
8	LOS OLIVOS	377,000	3.75%	106
9	PUENTE PIEDRA	357,500	3.56%	87
10	SANTIAGO DE SURCO	351,200	3.49%	106
11	CHORRILLOS	330,500	3.29%	88
12	CARABAYLLO	305,900	3.04%	74
13	LIMA	276,900	2.75%	91
14	SANTA ANITA	231,400	2.30%	59
15	LURIGANCHO	221,800	2.21%	55
16	INDEPENDENCIA	220,200	2.19%	67
17	EL AGUSTINO	194,100	1.93%	51
18	LA MOLINA	175,100	1.74%	47
19	LA VICTORIA	174,700	1.74%	56
20	RIMAC	167,800	1.67%	50
21	SAN MIGUEL	138,300	1.38%	44
22	PACHACAMAC	131,200	1.30%	32
23	SAN BORJA	114,400	1.14%	37
24	SURQUILLO	93,200	0.93%	32
25	LURIN	86,200	0.86%	21
26	MIRAFLORES	84,000	0.84%	33
27	PUEBLO LIBRE	77,800	0.77%	27

28	BRENA	77,400	0.77%	26
29	JESUS MARIA	73,200	0.73%	23
30	SAN LUIS	58,600	0.58%	19
31	MAGDALENA DEL MAR	55,800	0.55%	19
32	SAN ISIDRO	55,600	0.55%	23
33	LINCE	51,300	0.51%	19
34	CIENEGUILLA	47,800	0.48%	12
35	CHACLACAYO	44,200	0.44%	13
36	ANCON	43,900	0.44%	12
37	BARRANCO	30,600	0.30%	11
38	SANTA ROSA	19,000	0.19%	5
39	PUCUSANA	17,300	0.17%	4
40	PUNTA NEGRA	8,000	0.08%	2
41	SAN BARTOLO	7,800	0.08%	2
42	PUNTA HERMOSA	7,700	0.08%	2
43	SANTA MARIA DEL MAR	1,600	0.02%	0
<b>TOTAL PROVINCIA DE LIMA</b>		<b>9,030,800</b>	<b>89.81%</b>	<b>2,425</b>
44	CALLAO	426,600	4.24%	108
45	VENTANILLA	356,000	3.54%	91
46	BELLAVISTA	78,000	0.78%	21
47	LA PERLA	64,100	0.64%	17
48	MI PERU	52,700	0.52%	14
49	CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	43,100	0.43%	14
50	LA PUNTA	3,900	0.04%	1
<b>TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO</b>		<b>1,024,400.00</b>	<b>10.19%</b>	<b>265</b>
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,055,200.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,690</b>

*Nota.* Adaptado de CPI Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública s.a.c. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)

## Apéndice C: Presupuestos por Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

Tabla A7

Presupuestos por Municipalidades, 2017

Nro	Entidad	Provincia	PIA	PIM	% Parcial PIM
1	Municipalidad Metropolitana de Lima	Lima Prov.	1,422,884,814	1,570,277,848	29.34%
2	Municipalidad Provincial del Callao	Callao	282,546,675	291,061,056	5.44%
3	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Lima	246,611,677	252,192,673	4.71%
4	Municipalidad Distrital de San Isidro	Lima	191,431,859	214,267,955	4.00%
5	Municipalidad Distrital de Ate - Vitarte	Lima	186,754,380	199,315,808	3.72%
6	Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho	Lima	152,011,525	195,924,082	3.66%
7	Municipalidad Distrital de Miraflores	Lima Prov.	187,664,639	192,233,289	3.59%
8	Municipalidad Distrital de Ventanilla	Callao	133,253,838	159,038,173	2.97%
9	Municipalidad Distrital de La Molina	Lima	124,538,895	141,416,089	2.64%
10	Municipalidad Distrital de La Victoria	Lima	88,795,034	112,254,878	2.10%
11	Municipalidad Distrital de San Martín de Porres	Lima	96,354,796	106,496,907	1.99%
12	Municipalidad Distrital de Chorrillos	Lima	100,900,094	100,900,094	1.89%
13	Municipalidad Distrital de San Borja	Lima	98,401,524	99,064,963	1.85%
14	Municipalidad Distrital de Comas	Lima	96,771,729	97,856,559	1.83%
15	Municipalidad Distrital de Villa el Salvador	Lima	78,757,121	94,852,665	1.77%
16	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Lima	84,866,412	87,389,108	1.63%
17	Municipalidad Distrital de San Miguel	Lima	81,842,278	81,964,324	1.53%
18	Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores	Lima	71,218,267	81,014,146	1.51%
19	Municipalidad Distrital de Santa Anita	Lima	43,661,396	78,584,596	1.47%
20	Municipalidad Distrital de Lurigancho (Chosica)	Lima	72,101,999	76,598,341	1.43%
21	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Lima	71,487,473	74,186,368	1.39%
22	Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo	Lima	66,428,304	68,852,449	1.29%
23	Municipalidad Distrital de Carabaylo	Lima	65,606,536	66,534,789	1.24%
24	Municipalidad Distrital de El	Lima			1.19%

	Agustino		34,818,617	63,814,322	
25	Municipalidad Distrital de Lurín Municipalidad Distrital de Jesús María	Lima	56,914,816	60,336,708	1.13%
26	Municipalidad Distrital de Pachacamac	Lima	59,981,067	59,981,067	1.12%
27	Municipalidad Distrital de Bellavista	Lima Prov.	43,208,492	59,838,681	1.12%
28	Municipalidad Distrital de Breña	Callao	36,156,981	55,805,247	1.04%
29	Municipalidad Distrital de San Luis Libre	Lima	25,528,794	47,218,214	0.88%
30	Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar	Lima	23,081,487	46,256,397	0.86%
31	Municipalidad Distrital de Independencia	Lima	39,790,577	44,973,141	0.84%
32	Municipalidad Distrital de Surquillo	Lima	40,715,888	44,965,888	0.84%
33	Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso	Lima Prov.	44,756,244	44,756,244	0.84%
34	Municipalidad Distrital de Mi Perú	Lima Prov.	42,488,699	42,488,699	0.79%
35	Municipalidad Distrital de Lince	Callao Prov.	27,171,230	38,828,702	0.73%
36	Municipalidad Distrital de Rímac	Callao	26,396,926	35,586,733	0.66%
37	Municipalidad Distrital de la Perla	Lima Prov.	31,056,888	32,179,128	0.60%
38	Municipalidad Distrital de Barranco	Lima Prov.	29,998,739	30,098,739	0.56%
39	Municipalidad Distrital de Ancón	Callao	29,252,425	29,252,425	0.55%
40	Municipalidad Distrital de Chaclacayo	Lima	28,736,707	29,198,785	0.55%
41	Municipalidad Distrital de la Punta	Lima Prov.	15,441,684	23,758,496	0.44%
42	Municipalidad Distrital de Cieneguilla	Lima Prov.	18,927,922	20,907,954	0.39%
43	Municipalidad Distrital de Pucusana	Callao	20,799,545	20,799,545	0.39%
44	Municipalidad Distrital de Punta Hermosa	Lima	20,655,361	20,655,361	0.39%
45	Municipalidad Distrital de San Bartolo	Lima	10,085,687	12,487,526	0.23%
46	Municipalidad Distrital de Punta Negra	Lima	11,864,680	12,449,631	0.23%
47	Municipalidad Distrital de Santa Rosa	Lima	9,429,468	10,310,059	0.19%
48	Municipalidad Distrital de Santa María del Mar	Lima	8,318,569	8,845,122	0.17%
49	Municipalidad Distrital de Santa María del Mar	Lima	5,937,138	6,953,251	0.13%
50	Municipalidad Distrital de Santa María del Mar	Lima	6,483,195	6,483,195	0.12%
Totales			4,792,889,091	5,351,506,420	100.00%

Nota. Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas, Recuperado de <http://datosabiertos.mef.gob.pe/dashboards/19834/presupuesto-y-ejecucion-del-gasto-por-entidad-2017/>