

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



**Planeamiento Estratégico del
Distrito de Independencia**

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

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

PRESENTADA POR

Irene Catalina Alarcón Rivadeneira

Roberto Carlos Chia Yim

Mauro Ronald Gutiérrez Valladares

Edwin Benjamín Torres Martínez

Asesor: Jorge Benzaquén

Surco, marzo de 2013

Agradecimientos

A nuestras Familias que han sido tan comprensivas, por su paciencia y apoyo en todo momento. A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por su guía y ayuda desinteresada durante toda la maestría.



Dedicatoria

A Dios por ser la roca firme en que me paro, a mi esposo por su amor y comprensión,
y a mis padres por haberme dado todas las herramientas para triunfar.

Catalina Alarcón

A mi familia, amigos y a Aurora que con su apoyo desinteresado me dieron ánimos en
todo momento.

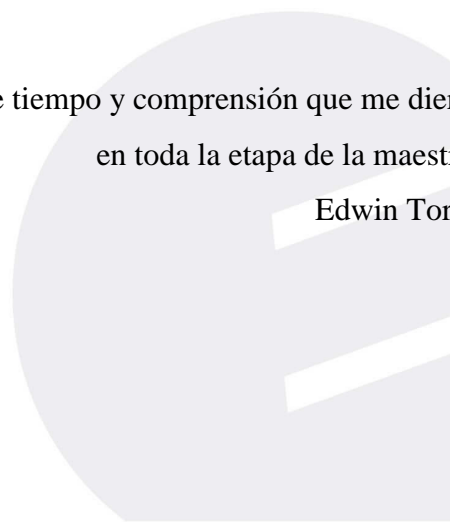
Roberto Chia

Un agradecimiento especial para mi familia por todo su apoyo, en especial a mi
esposa Karina, porque gracias a su comprensión, motivación y apoyo logre concluir
satisfactoriamente este proyecto.

Ronald Gutiérrez

A mis padres, esposa e hijo las gracias por ese tiempo y comprensión que me dieron
en toda la etapa de la maestría.

Edwin Torres



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo elaborar el plan estratégico de Independencia para el año 2025. El modelo utilizado es el planteado por Fernando D'Alessio en su libro *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencial*, publicado en el año 2008. 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. Permitirá desarrollar estrategias en el distrito que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los residentes y favorezcan el liderar la gestión gubernamental en el país.

La visión para el distrito de Independencia propuesta está dirigida a mejorar la seguridad del distrito, siendo un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento sostenible. Otro de los pilares es la modernización de tecnología de información, sistemas educativos, y de infraestructura; lo que permitirá que el distrito sea considerado como un punto de desarrollo importante en la ciudad; bajo una política de responsabilidad social y liderando el cuidado del medio ambiente.

Para alcanzar la visión propuesta se han definido objetivos a largo plazo orientados al crecimiento económico, mejora de la calidad de vida, disminución la percepción de inseguridad, desarrollo de la competitividad y productividad de las empresas, así como también brindar mejores y eficientes servicios a la comunidad, los objetivos a corto plazo están orientados a mejorar la recaudación, desarrollar el talento humano, crear nuevas infraestructuras, desarrollo tecnológico, que se sustentan en una serie de estrategias como la creación de planes de seguridad ciudadana, mejora en los procesos, elevar la educación, reinserción de los jóvenes pandilleros en la PEA, etc., que permitirán alcanzar las metas propuestas. Las estrategias planteadas buscan fortalecer las ventajas competitivas del distrito, aprovechar las ventajas comparativas, compensar las falencias, y reducir el impacto de las amenazas identificadas.

Abstract

This thesis aims to develop the strategic plan 2025 for district of Independencia. The model used is the one proposed by Fernando D'Alessio in his book *The Strategic Process: A Managerial Approach*, published in 2008. The strategic process consists of a set of activities that take place sequentially in order for an organization to project into the future and reach the vision established. This plan will develop a set of strategies that contribute to improving the quality of life for residents of the district, and favor the government's leadership in the country.

The vision for the district of Independencia's proposal aims to improve the security of the district, being a fundamental pillar for development and sustainable growth. Another pillar is the modernization of information technology, education systems, and infrastructure, which will allow the district to be considered an important point of development in the city; logically under a policy of social responsibility and leading environmental care atmosphere.

To achieve the proposed vision, we have defined long and short term goals, which are based on a number of strategies that will achieve these goals. The proposed strategies seek to strengthen the competitive advantages of the district, comparative advantages, compensate for weaknesses, and reduce the impact of the identified threats.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General del Distrito de Independencia	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión	19
2.3 Misión	20
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	23
2.6 Conclusiones	31
Capítulo III: Evaluación Externa	32
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	32
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	33
3.1.2 Potencial nacional.....	35
3.1.3 Principios cardinales.....	45
3.1.4 Influencia del análisis en la organización.....	48
3.2 Análisis Competitivo del País	49
3.2.1 Condiciones de los factores	50

3.2.2 Condiciones de la demanda.....	52
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	54
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	54
3.2.5 Influencia del análisis en la organización.....	58
3.3 Análisis del Entorno PESTE	59
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	59
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	60
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	65
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	67
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	68
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	70
3.5 El distrito de Independencia y sus Competidores	71
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	73
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	74
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	75
3.5.4 Amenaza de los entrantes	76
3.6 El Distrito de Independencia y sus Referentes.....	77
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	79
3.8 Conclusiones	81
Capítulo IV: Evaluación Interna	82
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	82

4.1.1 Administración y gerencia (A)	82
4.1.2 Marketing y ventas	83
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	87
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	90
4.1.5 Recursos humanos (H)	91
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	98
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	99
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos.....	100
4.3 Conclusiones	101
Capítulo V: Intereses del Distrito de Independencia y Objetivos de Largo Plazo.....	104
5.1 Intereses del Distrito de Independencia	104
5.2 Potencial del Distrito de Independencia.....	105
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Independencia	107
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Independencia (MIO)	109
5.5 Objetivos de Largo Plazo	109
5.6 Conclusiones	111
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	112
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	112
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	112
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	116
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	118

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	119
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	120
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	120
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	123
6.9 Matriz de Ética (ME)	124
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	124
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	127
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	127
6.13 Conclusiones	127
Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1 Objetivos de Corto Plazo	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	130
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	135
7.4 Estructura del Distrito de Independencia	133
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	137
7.6 Recursos Humanos y Motivación	138
7.7 Gestión de Cambio.....	139
7.8 Conclusiones	140
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	141
8.1 Perspectivas de Control.....	141
8.1.1 Aprendizaje interno	141

8.1.2 Procesos	141
8.1.3 Clientes	142
8.1.4 Financiera	142
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	142
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Independencia	145
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Independencia	146
9.1.1 Condiciones de los factores	146
9.1.2. Condiciones de la demanda	147
9.1.3 Sectores relacionados y de apoyo	148
9.1.4 Estructura, estrategia y competencia	148
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Independencia.....	149
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Independencia	150
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	151
9.5 Conclusiones	151
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	153
10.1 Plan Estratégico Integral	153
10.2 Conclusiones Finales.....	153
10.3 Recomendaciones Finales	158
10.4 Futuro del Distrito de Independencia.....	159
Referencias.....	167

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Empresas Constituidas según Modelo Empresarial.</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2	<i>Evolución de las Personas Inscritas y Colocadas por el Programa CME.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3	<i>Población de Lima Norte (1972-2007) Ámbito Población.....</i>	11
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5	<i>Tasa de Natalidad en el Perú</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6	<i>Principales Destinos de las Exportaciones Tradicionales</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7	<i>Población de Seis Años a Más y su Condición Económica en el Distrito.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8	<i>Rubros de Actividades Ambulatorias.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9	<i>Concentración de Ambulantes por Zonas.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10	<i>Principales Indicadores Demográficos 2011</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11	<i>Ranking de Distritos sobre Victimización Lima Metropolitana 2012</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12	<i>Porcentaje de Áreas Verdes en Relación con el Territorio</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13	<i>Lista de Oportunidades y Amenazas Identificadas en el Análisis PESTE.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14	<i>Matriz de Factores Externos del Distrito de Independencia.....</i>	71
Tabla 15	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC).....</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	¡Error! Marcador no definido.0

Tabla 17 <i>Actividades Económicas en el Distrito de Independencia</i>	¡Error! Marcador no definido.5
Tabla 18 <i>Presupuesto de la Municipalidad de Independencia</i>	91
Tabla 19 <i>Población Total de Independencia, por Área, Sexo, Departamento y Edades</i>	92
Tabla 20 <i>Nivel de Educación Alcanzado por el Distrito de Independencia</i> . ¡Error! Marcador no definido.4	
Tabla 21 <i>Distribución de la Población</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 22 <i>Lista de Fortalezas y Debilidades Identificadas en el Análisis AMOFHIT ...</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 23 <i>MEFI de la Municipalidad de Independencia</i>	102
Tabla 24 <i>Matriz de Intereses del Distrito de Independencia (MIO)</i>	110
Tabla 25 <i>Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Independencia</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 26 <i>MFODA del Distrito de Independencia</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 27 <i>MPEYEA del Distrito de Independencia</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 28 <i>Productos Evaluados en la MBCG</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 29 <i>Matriz de Decisión del Distrito de Independencia</i>	121
Tabla 30 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Independencia</i>	122
Tabla 31 <i>Matriz de Rumelt del Distrito de Independencia</i>	123
Tabla 32 <i>Matriz de Ética del Distrito de Independencia</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 33 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Independencia</i>	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 34 *Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Independencia* **¡Error!**

Marcador no definido.

Tabla 35 *Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo*..... **¡Error! Marcador no**

definido.

Tabla 36 *Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo*

Plazo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 37 *Políticas vs. Estrategias*..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 38 *Tablero de Control Integrado*..... 143

Tabla 39 *Plan Estratégico Integral del Distrito de Independencia*..... **¡Error! Marcador no**

definido.



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	viii
<i>Figura 1.</i> Mapa del distrito de Independencia.	6
<i>Figura 2.</i> Empresas constituidas según modalidad empresarial.	7
<i>Figura 3.</i> Comportamiento histórico del CME periodo 2005-2011.	8
<i>Figura 4.</i> Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países	33
<i>Figura 5.</i> Ambulantes por eje zonal.	65
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la Municipalidad de Independencia.	84
<i>Figura 7.</i> Ambulantes formalizados por giro.	86
<i>Figura 8.</i> Ambulantes por eje zonal.	86
<i>Figura 9.</i> Resultado de la MPEYEA del distrito de Independencia	115
<i>Figura 10.</i> MBCG del distrito de Independencia.....	116
<i>Figura 11.</i> MIE del distrito de Independencia.	119
<i>Figura 12.</i> MGE del distrito de Independencia	120
<i>Figura 13.</i> Organigrama Propuesto de la Municipalidad de Independencia.	13735

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

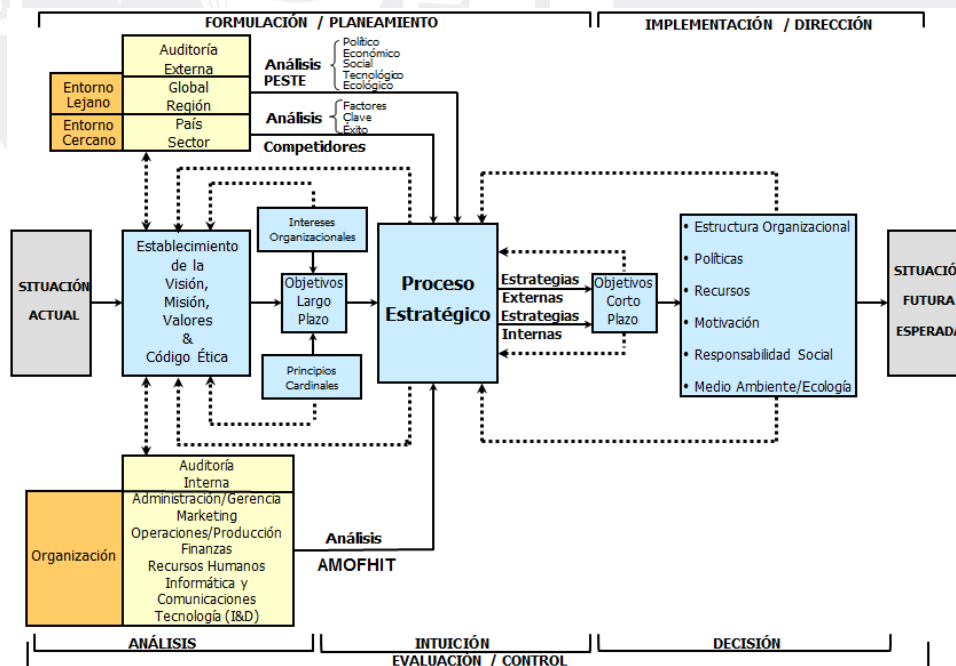


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Independencia

1.1 Situación General

La economía mundial se encuentra al borde de otra crisis importante. El crecimiento de la producción se ha desacelerado considerablemente durante el año 2011, y, para los años 2012 y 2013, se prevé que el crecimiento será menor. Los problemas que acosan a la economía mundial son múltiples e interconectados, según la Organización de la Naciones Unidas (ONU, 2012).

Asimismo, se anticipa que la volatilidad que ha regido el escenario económico mundial durante los últimos años, continuaría siendo el protagonista durante el 2012 (El Economista, 2012). Esta característica es consecuencia de la crisis que empezó en el año 2008 y que actualmente sigue alimentándose de las siguientes fuentes: (a) la crisis de la eurozona; (b) el bajo crecimiento y el alto desempleo en Estados Unidos; y (c) la desaceleración en el incremento de las economías que, como China y Brasil, habían dado un gran impulso al crecimiento mundial durante la última década.

Adicionalmente, algunos países europeos como Grecia afrontan el problema de la liquidez. Asumieron obligaciones (a través de sus bonos soberanos) que vencen en el corto plazo y no disponen de una forma evidente de refinanciamiento, como sí lo tienen otros países de la eurozona. En este contexto, Alemania, a la que, en la década de 1990, se le consideraba como “el enfermo de Europa”, se ha tornado el principal soporte para la continuidad del sector. Además, se constituyó en el segundo país exportador del mundo, con inversiones importantes para desarrollar su potencial tecnológico y científico, factor que sigue dándole una clara ventaja respecto del resto de países de la eurozona.

Asimismo, a diferencia de los gobiernos, existen empresas multinacionales que, al no encontrar nuevos proyectos de inversión, han acumulado una importante cantidad de efectivo

que constituye una carga para los accionistas, los cuales no ven rentabilizado este dinero. Este es el caso de compañías como Toyota, Apple, Siemens, VW, entre otras.

En la región de Latinoamérica, se podrían separar los países en tres grupos. En primer lugar, aquellos como Venezuela, Bolivia y Ecuador, cuyos Gobiernos han tratado de aislarse del entorno internacional, y han fomentado la producción y el consumo interno. El segundo grupo de países está conformado por Colombia, Perú y Chile, que plantean economías abiertas a los mercados internacionales; fomentan el intercambio, e incentivan la producción y exportación. Finalmente, un tercer grupo de países se encuentra en un punto intermedio entre estas dos tendencias.

Brasil es el país de la región más atractivo para las inversiones en instrumentos de deuda y bonos, debido a las elevadas tasas producidas por la inflación del país y al tamaño del mercado brasileño, que soporta una importante afluencia de dinero. Sin embargo, la volatilidad de la moneda desincentiva a los inversionistas, que no están dispuestos a realizar inversiones que arriesguen su capital. Esta situación hace que el interés se vuelque hacia Colombia, Perú y Chile, que presentan mejores condiciones para la inversión que el resto de países de Latinoamérica.

El Perú ha sido la economía con mejor desempeño de la región durante el año 2011, con un crecimiento del producto bruto interno (PBI) del 6.92%, y con exportaciones que alcanzaron la cifra récord de US\$46,268 millones, con un crecimiento de 30.10% respecto de los resultados del año 2010, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2012).

Asimismo, según informaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), durante el primer trimestre de 2012, la economía peruana creció en 6%, mientras que, en el mismo período del 2011, creció el 1.8%. El sector con mayor crecimiento ha sido el de construcción (12.4%), seguido por el de comercio (7.9%), además de los otros servicios (7.9%).

Este crecimiento muestra una fuerte demanda interna, acompañada del desarrollo de las exportaciones que producen un efecto multiplicador, el cual ha beneficiado a la economía. Este ha permitido sanear las cuentas nacionales y crear una reserva suficiente para hacer frente a un posible recrudecimiento de la crisis internacional.

En este contexto, el distrito de Independencia forma parte de los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. Se encuentra ubicado en el departamento del mismo nombre y localizado al norte de Lima Metropolitana. Limita por el norte con el distrito de Comas; por el este, con San Juan de Lurigancho; por el sur, con el Rímac y San Martín de Porres, y por el oeste, con Los Olivos.

El distrito se divide geográficamente en seis ejes zonales: (a) Túpac Amaru; (b) Tahuantinsuyo, en el cual se encuentran 32 asentamientos humanos; (c) Independencia; (d) El Ermitaño; (e) La Unificada, que limita con el distrito del Rímac, y la (f) Zona Industrial, constituida por empresas industriales y grandes centros comerciales y de consumo, los cuales han dinamizado la economía local, que integra las urbanizaciones Naranjal, Mesa Redonda, Industrial Panamericana, Industrial Naranjal y los asentamientos humanos 9 de Octubre y José Carlos Mariátegui (Municipalidad de Independencia, 2012a).

En el período llamado Formativo (2000 A C), se construyeron, entre la cuenca de los ríos Rímac y Chillón, cuatro importantes centros ceremoniales: (a) La Florida, (b) Garagay, (c) Pampa de Cueva y (d) Huacoy. Los estudios han demostrado que el centro ceremonial La Florida (Plataforma), el más antiguo de la zona, se construyó entre los años 2133 y 2042 A C; mientras que Pampa de Cueva, según un estudio comparativo de su arquitectura, tiene un fechado relativo de 600 a 500 AC.

Los habitantes de Pampa de Cueva, actual urbanización Independencia, se dedicaban principalmente a la producción agrícola y habían alcanzado un gran desarrollo en cuanto a las fuerzas productivas, las artes y la tecnología, lo cual hacía necesario contar con un lugar

donde pudiesen desarrollar todas sus actividades. Todos los centros ceremoniales poseen el mismo estilo de construcción en forma de “U” y están orientados hacia el este para apreciar la salida del sol.

Asimismo, Garagay y Pampa de Cueva comparten el mismo sistema de relleno en su construcción, el uso de las *shicras*, los adobes cúbicos; aunque en el caso de Pampa de Cueva también se ha encontrado adobes cónicos. Posteriormente, se descubrió que el empleo de las *shicras* para construir muros se remonta a civilizaciones mucho más antiguas, como la que habitó la ciudad de Caral, fechada en 5000 a.C. (Acuña, Almonte, Arizaga, Ataucure & Mauricio, 2010).

Durante la primera mitad del siglo XX, se produjo un fuerte movimiento migratorio desde el interior del país, que trajo a la capital oleadas de familias que buscaban un mejor porvenir con respecto a la educación, a los servicios de salud y al trabajo, el cual abundaba en las nuevas fábricas. Esta población logró establecer barriadas populares alrededor de la ciudad. De esta manera, surgieron asentamientos humanos como Comas, en el norte, o Villa El Salvador, en el sur de Lima.

En el año 1959, se fundaron las asociaciones de padres de familia provivienda Tahuantinsuyo y Pampa de Cueva-Urbanización Independencia. Esta última fue liderada por el ancashino Victoriano Sáenz Ortega, quien encabezó la primera invasión hacia el territorio de lo que hoy se conoce como distrito de Independencia (Acuña et al., 2010).

La madrugada del 17 de noviembre de 1960, hombres, mujeres y niños, que conformaban aproximadamente 1,800 familias, ingresaron a las pampas que se tendían a lo largo de los kilómetros cinco y seis de la avenida Túpac Amaru, en la antigua carretera a Canta. Horas más tarde fueron desalojados por la fuerza pública. Las familias se replegaron hasta llegar al kilómetro cuatro, junto a las vías del ferrocarril, donde resistieron durante 37 días.

Estos momentos fueron muy duros para la población, ya que esta no contaba con ningún servicio ni medicinas. Durante este período, murieron algunos niños en las vías del tren. A estos se les llamó “niños mártires”, nombre que posteriormente fue otorgado a una de las principales calles del distrito, a modo de homenaje. Durante la larga y sacrificada espera, los dirigentes gestionaron ante el Ejecutivo y el Legislativo la adjudicación de los terrenos a los ocupantes representados por la asociación. Ello finalmente se logró con el apoyo de algunos parlamentarios y diputados, que con sus gestiones contribuyeron a la retoma de la Pampa de Cueva.

En los años siguientes, se urbanizó la zona de la Pampa de Repartición, ubicada en el kilómetro 6.5 y se estableció en dicho territorio la urbanización popular Tahuantinsuyo. Luego, fueron ocupados los terrenos de la pampa El Ermitaño, ubicados en el kilómetro cuatro. Más tarde se poblarían otras extensiones de tierras que integraron los asentamientos humanos de las periferias.

Finalmente, luego de muchas gestiones, marchas y contramarchas en el Congreso de la República, fue la decisión del presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry, la que finalmente creó el nuevo distrito de Independencia (Ley 14965, 1964). Ello ocurrió formalmente el 16 de marzo de 1964 (Municipalidad de Independencia, 2012a).

En los últimos años, se ha incrementado la inversión privada en el distrito, debido a la construcción de grandes centros comerciales como Mega Plaza, Real Plaza Norte, Lima Plaza Norte y otros, que albergan, a modo de tiendas anclas, a los supermercados Metro, Wong, Tottus, y a *retails* tales como Ripley (Max), Saga Falabella, entre otros. Estas empresas dinamizan la economía del distrito y brindan empleo directo e indirecto a las personas que habitan en los alrededores. De este modo, el distrito se ha convertido el centro económico de Lima Norte. La ubicación de los ejes zonales y de las principales zonas comerciales del distrito de Independencia se aprecia en la Figura 1.

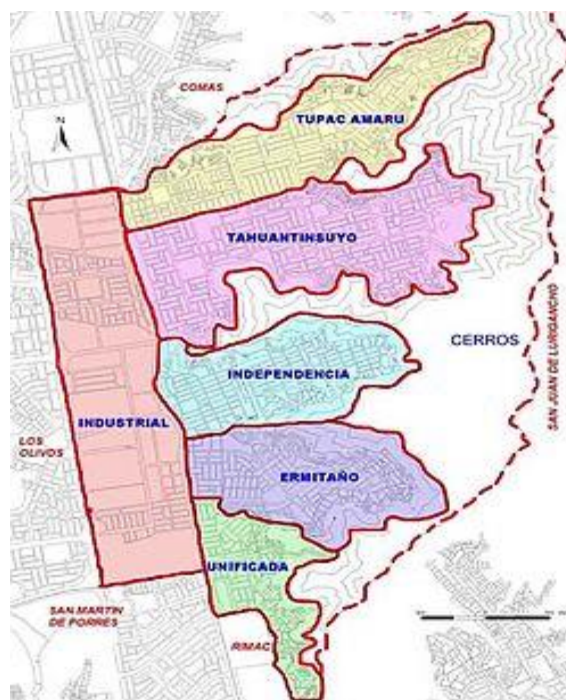


Figura 1. Mapa del distrito de Independencia. Tomado de “Independencia, Lima Norte”, por Lima 28- Portal de Vigilancia Ciudadana y Participación Vecinal, s.f. Recuperado de <http://www.lima28.com/>

El distrito de Independencia impulsa la formalización de las empresas, tal como se aprecia en la Tabla 1 y en la Figura 2. El municipio ha creado una plataforma denominada Mi Empresa. Esta entidad brinda asesoramiento y ayuda para la inscripción y formalización de los negocios. Asimismo, se organizan conferencias y encuentros empresariales que congregan a los emprendedores del distrito bajo la organización del Encuentro Anual de Empresarios de Lima Norte (ENAE).

Tabla 1

Empresas Constituidas según Modelo Empresarial

N°	Modalidad Empresarial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total
1	E.I.R.L.	28	23	27	27	25	29	26	185
2	S.R.L.	4	4	9	4	9	3	3	36
3	S.A.	0	1	2	0	0	0	0	3
4	S.A.C.	50	42	85	39	36	40	19	311
Total		82	70	123	70	70	72	48	535

Nota. Tomado de “Estadísticas de la Plataforma de Atención Mi Empresa”, por la Gerencia de Desarrollo Económico Laboral de la Municipalidad de Independencia, 2011. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/archivos/Mi_Empresa_04_2011.pdf

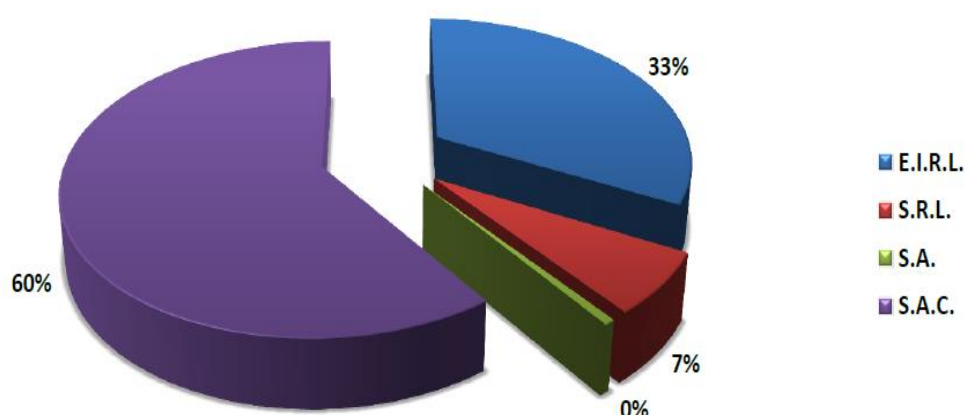


Figura 2. Empresas constituidas según modalidad empresarial. Tomado de “Estadísticas de la Plataforma de Atención Mi Empresa”, por la Gerencia de Desarrollo Económico Laboral de la Municipalidad de Independencia, 2011. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/archivos/Mi_Empresa_04_2011.pdf

Además, se ha creado una institución que opera como nexo o enlace entre los empresarios y las personas que indagan por un puesto de trabajo: el Centro Municipal de Empleos (CME). En la Tabla 2, se muestra la evolución de las personas que han conseguido un empleo con la ayuda del CME.

Tabla 2

Evolución de las Personas Inscritas y Colocadas por el Programa CME

Grupos de Población	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inscritos	895	736	1,169	1,782	1,907	2,430	5,875
Colocados	98	214	233	592	340	502	1,030
Asesorados en ABE	66	171	380	395	1,430	125	434
Total	1,059	1,121	1,782	2,769	3,677	3,057	7,339

Nota. ABE= Asesoría en Búsqueda de Empleo. Tomado de “Estadísticas de la Plataforma de Atención Mi Empresa”, por la Gerencia de Desarrollo Económico Laboral de la Municipalidad de Independencia, 2011. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/archivos/Mi_Empresa_04_2011.pdf

Por otro lado, en la Figura 3, se expone el comportamiento histórico del Centro Municipal de Empleos durante el periodo que abarca desde el año 2005 hasta el 2011.

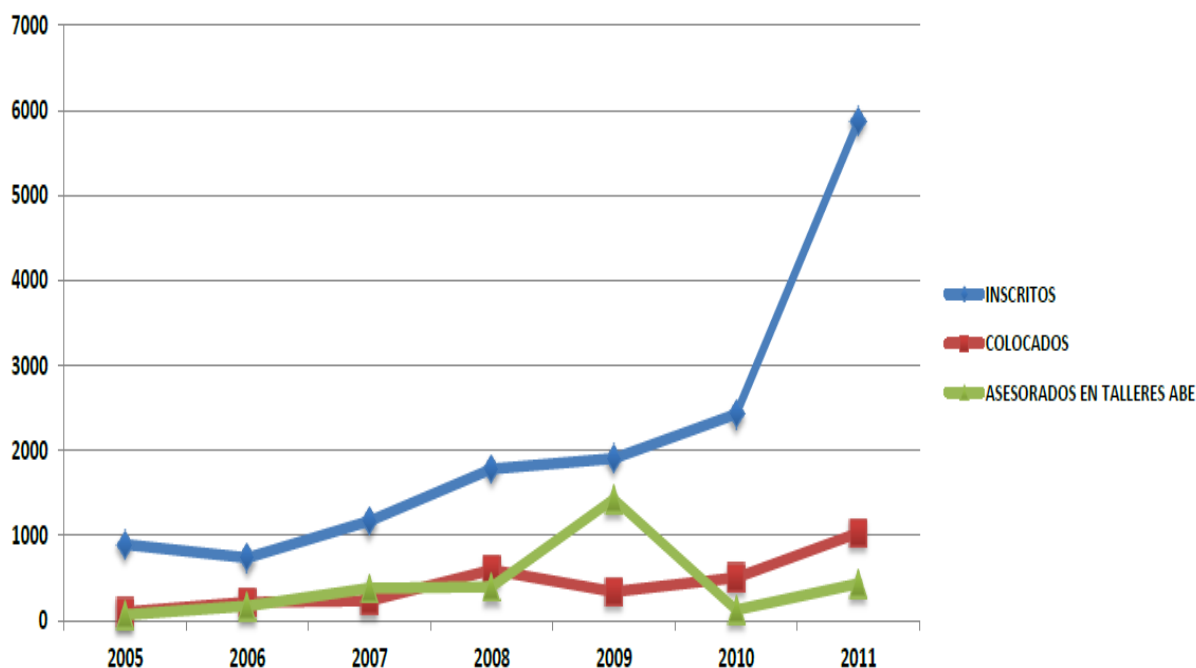


Figura 3. Comportamiento histórico del CME periodo 2005-2011. Tomado de “Estadísticas de la Plataforma de Atención Mi Empresa”, por la Gerencia de Desarrollo Económico Laboral de la Municipalidad de Independencia, 2011. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/archivos/Mi_Empresa_04_2011.pdf

El poder adquisitivo de la población de Independencia ha aumentado gracias al crecimiento económico del Perú. El nivel de gasto en los últimos años se ha incrementado, tal como se aprecia en la facturación de los centros comerciales, que suma aproximadamente US\$700 millones en el 2001, es decir, 12% más con respecto al año 2010 (“El Perú albergaría más de 100 centros comerciales en los próximos cinco años”, 2011).

Según la encuesta del Observatorio Socioeconómico de Lima Norte (OSEL, 2010), se observó que el 49.3% de los trabajadores de las microempresas, que cuentan con dos a nueve empleados, perciben un rango de ingresos que va desde S/.400 a S/.799; mientras que en las pequeñas empresas, que cuentan con 10 a 49 trabajadores, el 66.1% de los trabajadores percibe ingresos en un rango de S/.500 a S/.2,000. Finalmente, las empresas medianas y grandes del distrito, que cuentan con más de 50 trabajadores y representan el 76.8%, perciben un ingreso entre S/.500 y S/.2,000.

El ingreso per cápita del distrito de Independencia asciende a S/.512, según el informe que presenta el Índice de Desarrollo Humano (PENUD, 2007), sobre la base del Censo Nacional del 2007. Además, como se ha podido apreciar líneas arriba, este indicador se ha incrementado gracias al crecimiento económico del país.

El presupuesto de la Municipalidad de Independencia (presupuesto de inversión anual o PIA), para el 2009, ascendió a S/.5'291,294, destinados principalmente a los proyectos de desarrollo urbano en un 60%, y de desarrollo humano, en 26%. Para el año 2010, el presupuesto fue de S/.3'457,165, distribuidos principalmente entre el desarrollo urbano (57%) y el desarrollo humano (19%). Posteriormente, en el 2011, el presupuesto ascendió a S/.2'868,175, y, de igual forma, mantiene la proporción del gasto 61% y 25% en los mismos rubros. Según lo observado, el municipio demuestra un marcado gasto en el mantenimiento y obras del distrito, así como en el desarrollo y bienestar de las personas.

Se aprecia que la recaudación de los impuestos en el distrito es baja, ya que solamente el 30% de los vecinos paga a tiempo el impuesto predial, y además se tiene una morosidad del 70%. Con respecto a los arbitrios se tiene similar ratio: pagan puntalmente el 25% de personas y el 75% se mantiene en la morosidad. Estos ratios se han producido en los últimos años, según los informes municipales del 2011 (Municipalidad de Independencia, 2011).

En el 2011, la Gerencia de Desarrollo Económico Laboral de la Municipalidad creó la Red de Consultores Empresariales de Independencia. Se capacitó a 225 empresarios, entre los cuales 150 empresarios fueron capacitados en gestión empresarial. Asimismo, se ha generado concursos escolares que impulsan las ideas de negocio; y se ha apoyado asociaciones de vendedores de autopartes de vehículos y ferreteros. Los martes son empresariales, a fin de realizar charlas para los emprendedores del distrito. Finalmente, se promueven ferias de promoción del producto local. Con ello, se emplea y dinamiza la economía del distrito, y se brindan oportunidades de desarrollo (Municipalidad de Independencia, 2012a).

El distrito de Independencia es uno de los distritos con mayores problemas de delincuencia, pandillaje y prostitución. El primero es el problema más urgente. Para controlarlo, la comuna cuenta con un plan de patrullaje integrado, conformado por la Policía Nacional del Perú y el serenazgo del distrito. Asimismo, se ha creado un Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC). En particular, los vehículos del serenazgo cuentan con telefonía móvil y filmadoras. El distrito, en conjunto, dispone de 140 cámaras de video, que vigilan las 24 horas, en lugares estratégicos. Además, la seguridad del distrito se divide en cuatro zonas: (a) zona de Independencia, (b) zona de Payet, (c) zona de Tahuantinsuyo y (d) zona unificada.

La densidad bruta promedio de Lima Norte es de 140 habitantes por hectárea, superior al promedio de Lima Metropolitana, que cuenta con 120 habitantes por hectárea. El censo de 1993 registró que la población de Lima Norte ascendía a 1'429.72 habitantes. En el 2005, de acuerdo con los resultados preliminares del Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007, su población alcanzó la cifra de 1'902.10 habitantes (aproximadamente el 24.3% del total de la población metropolitana). Particularmente, el distrito de Independencia, en el 2007, registró una población de 207,650 habitantes (ver Tabla 3). Como lo indican los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, el 90% de esta población vivía en las cinco zonas identificadas (Independencia, la Unificada, el Ermitaño, Tahuantinsuyo y Túpac Amaru), ubicadas entre la Av. Túpac Amaru y las laderas de los cerros (INEI, 2007).

Las familias que residen en el distrito están concentradas en el sector urbano, y que el porcentaje de hombres es de 49% con respecto al de mujeres, que es de 51%. Estos valores se repiten a lo largo de todos los rangos de edades. La cantidad de personas que cuentan con una edad menor a los 14 años corresponde al 25.75% de la población total de Independencia; los adolescente de entre 15 y 19 años representan el 9.34%, y los jóvenes entre 20 y 34 años, el 27.28% de la población total.

Tabla 3

Población de Lima Norte (1972-2007) Ámbito Población

Ámbito	Población en Miles				
	1972	1981	1993	2005	2007
Ancón	5.58	8.42	19.69	18.39	36.37
Carabayllo	27.84	52.80	106.54	188.76	213.39
Comas	173.10	283.07	404.35	464.75	486.98
Independencia	109.87	137.72	183.92	197.31	207.65
Los Olivos	-----	----	228.14	286.55	318.14
Puente Piedra	18.86	33.92	102.80	203.47	233.60
San Martín de Porres	230.81	404.85	380.38	525.16	579.56
Santa Rosa	0.22	0.50	3.90	17.72	10.90
Total Lima Norte	566.28	921.28	1,429.72	1,902.1	2,086.583
Lima	3'302.520	4'608.010	6'412.800	7'818.000	8'445.211

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

En el distrito de Independencia existen varios puntos de interés de tipo comercial, cultural, educativo e industrial. Algunos de ellos son los que se nombran a continuación (Acuña et al., 2010):

- Centro Comercial Royal Plaza.
- Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
- Universidad Privada San Juan Bautista.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Universidad San Ignacio de Loyola-Escuela de *Chefs*.
- Poder Judicial de Lima Norte.
- Fiscalía de la Nación.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), ubicado a espaldas del Centro Comercial Royal Plaza.
- Hipermercados Plaza Veá y Metro.
- Centro Financiero Empresarial, ubicado muy cerca del Royal Plaza.
- Gran Terminal Terrestre o Terrapuerto.
- Institutos de enseñanza Superior ITAE y UNICENTER.

Muchos centros de estudio de alto prestigio tienen sede en el distrito. Entre estos, destacan Cibertec, el Instituto de Formación Bancaria (IFB), el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), Euroidiomas y varios centros de alta cocina y cosmetología.

Sin duda alguna, el hito moderno más importante del distrito lo constituye el Centro Comercial Mega Plaza, que fue inaugurado en noviembre de 2002, y se construyó sobre los terrenos de la antigua Almacenera Panamericana, que ocupaba casi 10 hectáreas. Este lugar constituye el centro de atracción principal del distrito. Allí se puede encontrar los más conocidos restaurantes, un gimnasio, un parque de diversiones, los bancos, el hipermercado Tottus, las salas de cine, dos grandes tiendas por departamentos (Ripley Max y Saga Falabella), un almacén de la construcción y más de un centenar de negocios de calzado, perfumería, artículos deportivos, boticas, ropa para toda la familia y demás accesorios. Actualmente, Megaplaza ha renovado su imagen y ha ampliado sus instalaciones a un segundo nivel, que ya cuenta con nuevos establecimientos para el servicio de toda la zona de Lima Norte.

Por otro lado, el Centro Comercial Plaza Norte fue inaugurado a mediados del 2009, y dispone de un terminal terrestre o terrapuerto, además del gran complejo comercial y cultural. Se ubica entre la Panamericana Norte, una prolongación de la Av. Tomás Valle y la Av. Túpac Amaru, sobre un terreno de 20 hectáreas. Esto lo convierte en el centro comercial más grande del Perú y en uno de los más grandes de América Latina, lo cual consolida al distrito de Independencia como el principal eje económico de Lima Norte.

Otros lugares importantes de este distrito son los siguientes:

- La Bella Durmiente, una zona de ecoturismo autogestionario, dirigida por los vecinos de El Ermitaño.
- El Bosque de Piedras, compuesto por peculiares formaciones pétreas en los cerros de Independencia. La referencia es el paradero final Las Piedras.

- El estadio El Ermitaño.
- El mercado El Ermitaño.
- El mercado Los Incas.
- El Centro Comercial FEVACEL, también llamado Mercado Central.
- El *Skate Park*.
- Mueblerías y conglomerados de carpintería y mecánica.
- Terminal de buses del Sistema Metropolitano de Transportes de Lima.

Para evaluar la situación actual del distrito, una vez descrita su ubicación y sus factores económicos y habiendo relatado parte de su historia, se inquirió acerca de su economía para contrastarla con las situaciones macroeconómicas y microeconómicas del entorno. Los efectos que las tendencias mundiales acarrearán a la economía del país y de la ciudad también son considerados; debido a ello, en el Capítulo II de este estudio, se analiza al distrito desde una perspectiva macroeconómica. Se inicia con la situación económica mundial, infiriendo el escenario en América Latina y en el Perú, para luego llevar el enfoque al distrito de Independencia.

Las ciudades son el “hábitat” de gran parte de la población mundial y son el lugar donde se asientan y se desarrollan las economías globalizadas. Esto es especialmente cierto en la gran mayoría de los países de América Latina y el Caribe. Las ciudades, en la región, adquieren un decisivo rol en el marco de un nuevo escenario internacional de apertura e integración. La funcionalidad urbana surge como condición para un buen desempeño de la economía y el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos. Así, la organización urbana se presenta como parte de cualquier solución económicamente racional que enfoca los esfuerzos de una sociedad para enfrentar los problemas tradicionales de producción, distribución y consumo (Jordan & Simioni, 1998).

Diversos estudios coinciden sensiblemente en la evaluación de la intensidad del proceso de urbanización que se está produciendo a nivel mundial. En 1950, aproximadamente el 30% de la población podía considerarse como urbana. En el 2000, el porcentaje de población urbana alcanzará el 50%. Según ciertas previsiones solventes, para el año 2025, cerca del 70% de la población mundial será urbana como lo afirmó Schleicher (2006).

Los demógrafos predijeron también que hacia el año 2025 habrá más de 30 megaciudades o *megacities*, que sobrepasarán los 8 millones de habitantes y más de 500 ciudades que superarán el millón. Un proceso de urbanización de estas proporciones constituye un reto infraestructural y ambiental sin precedentes. El organizar las ciudades del siglo XXI es, actualmente, una de las grandes cuestiones de la humanidad. Se requiere un esfuerzo conjunto de las instituciones públicas, del sector privado, de la sociedad civil, de las universidades, de los profesionales y de todos los estamentos de la sociedad.

El estudio *Cities of Opportunity 2011*, liderado por la consultora Price Waterhouse Copper (PwC, 2011), demostró que Nueva York, Toronto, San Francisco, Estocolmo y Sídney son las ciudades que mejor conjugan sus características económicas, comerciales, financieras, sociales y culturales, a fin de ofrecer a sus habitantes una buena calidad de vida, de manera sostenida en el tiempo. La calidad de vida de la gente en las ciudades depende cada vez menos de sus conexiones geográficas, vínculos históricos o liderazgos económicos, y se relaciona cada vez más con enfoques holísticos orientados a atraer y mantener a las mentes creativas que les permitan estar a la vanguardia de los tiempos.

Se ha elegido a Nueva York como un referente para el futuro del distrito de Independencia. Nueva York se ubica en la costa este de los Estados Unidos, y se incluye en el estado del mismo nombre. Es conocida como la Gran Manzana. Representa la mayor aglomeración urbana de los Estados Unidos y es el punto neurálgico del comercio de ese país, así como del mundo, en cuanto a finanzas y mercado de capitales. Esta ciudad tiene una

superficie de 830 km² y 8'175,133 habitantes, de acuerdo a los datos publicados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2010). No existe un idioma oficial, pero el inglés predomina entre el español y otras lenguas minoritarias. La forma de gobierno es la República Federal y la religión es predominantemente cristiana evangélica (56%), seguida de la católica (25%) y la judía (2%).

Los *inputs* de gestión que se espera replicar y desarrollar están enfocados en tres aspectos que Nueva York desarrolló y le permitió convertirse en una ciudad competitiva: (a) aspectos ambientales, (b) seguridad y (c) educación. En cuanto a los aspectos ambientales, el uso del transporte público en Nueva York es el más alto en Estados Unidos y el consumo de combustible se halla al mismo nivel en que estaba la media nacional en el año 1920. Ello tiene un efecto importante en la calidad del aire. Los neoyorquinos son responsables del uno por ciento de las emisiones de gases del país, a pesar de poseer el 2.7% de la población nacional. El neoyorquino promedio consume menos de la mitad de la electricidad que un residente de San Francisco y casi un cuarto de la consumida por uno de Dallas.

La ciudad ha intentado reducir últimamente su impacto medioambiental. Las grandes cantidades de contaminación en Nueva York dieron lugar a un alto índice de enfermos de asma y otras dolencias respiratorias entre sus habitantes. Nueva York cuenta, además, con la mayor flota de buses híbridos o equipados con gas natural comprimido del país, al igual que algunos de los primeros taxis híbridos.

Por otro lado, un estudio realizado por la revista Forbes, en su publicación de octubre de 2011, ubicó a dicha ciudad como una de las metrópolis más seguras de Estados Unidos, con una tasa de 3.7 asesinatos por cada 100,000 habitantes, lo cual la coloca en el puesto número 50 de 72 ciudades con una población mayor a 250,000 personas (Giuffo, J., 2011, *Forbes List: "America's Most Dangerous Cities"*). Ello está muy por debajo de la primera, Detroit, con 47.3 asesinatos por cada 100,000 habitantes. Las acciones que se realizaron en la

década de 1990, cuando era alcalde Rudolph Giuliani, y que permitieron que la tasa de delincuencia bajara drásticamente, se basan en tres causas:

1. Una política económica robusta: Esta permitió una baja en la tasa de desempleo del 1% y provocó una caída de la tasa de delitos no violentos en similar porcentaje.
2. El aumento del número de policías: En Nueva York, la policía creció, en la década de 1990, en un 45%; es decir, tres veces más que la media nacional. Se estima que este crecimiento contribuyó en un 18% a la reducción de los delitos.
3. El incremento del tiempo en prisión: Este solo factor, indican los autores, contribuyó en un tercio a la baja total de la tasa de criminalidad. Una legislación débil, aplicada con debilidad, es fatal.

El sistema de escuelas públicas es dependiente del Departamento de Educación de la ciudad de Nueva York, y es el más grande de los Estados Unidos. En la ciudad, hay alrededor de 1.1 millones de estudiantes, distribuidos en más de 1,200 escuelas primarias y secundarias. Existen otras 900 entidades educativas privadas, tanto laicas como religiosas, además de algunas de las más prestigiosas escuelas privadas del país. Los sistemas de bibliotecas públicas de la ciudad son la Biblioteca Pública de Nueva York, la Biblioteca Pública de Queens y la Biblioteca Pública de Brooklyn.

Nueva York es también la sede de importantes y prestigiosas casas de estudio, como (a) el Barnard College, (b) la Universidad de Columbia, (c) la Universidad de Fordham, (d) la Universidad de Nueva York, (e) la Universidad Pace, (f) el Berkeley College, (g) la Universidad de St. John's, y (h) la Universidad Yeshiva. Existen también docenas de otras universidades privadas más pequeñas, incluyendo muchas religiosas y especializadas, como (a) Juilliard School, (b) la Universidad Rockefeller y (c) la Escuela de Artes Visuales. La mayoría de la investigación científica que se lleva a cabo en la ciudad versa sobre medicina y biología. En la ciudad, hay cerca de 40,000 médicos y 127 ganadores del Premio Nobel

tienen alguna relación con las instituciones educativas, (New York City Department of city planning, 2000).

Una de las ciudades que implementó como polo de desarrollo el sector turismo, con un modelo de gestión innovador, el cual le ha permitido ser competitiva es la ciudad española de Málaga. Esta podría ser un referente para el futuro deseable del distrito de Independencia en cuanto al desarrollo turístico basado en su riqueza arqueológica y sus atractivos naturales.

De acuerdo con la Federación Española de Municipios y Provincias (2012), Málaga ha recorrido un largo camino en muy poco tiempo, desde el 2003 en que inicia su nueva política turística, hasta el presente. Los logros con respecto al incremento de la capacidad y el nivel de la oferta hotelera, y en relación con el incremento del número de turistas, han sido espectaculares.

También han sido relevantes los objetivos alcanzados en cuanto al intento de posicionar la ciudad en el mapa como destino turístico con identidad propia, diferenciado de la Costa del Sol. Todo ello ha sido posible debido a que, si bien hasta la actualidad no ha habido un ente autónomo de turismo, se profesionalizó y se dieron los medios suficientes al Área de Turismo del Ayuntamiento. Con ello, se establecieron las bases para ulteriores transformaciones del marco jurídico-administrativo (Federación Española de Municipios y Provincias, 2012).

1.2 Conclusiones

Actualmente, en la economía mundial, la competencia no se da entre países, debido principalmente a los cambios importantes en la estructura y en el reparto del poder. Los Estados han perdido legitimidad como órganos de representación y organización eficiente, mientras que las ciudades y regiones se encuentran en una posición privilegiada para desempeñar estas funciones. Esto resulta en una competencia, en mayor medida, de las

ciudades y las regiones, ya que son territorios que disponen de mayor capacidad para aportar la ventaja competitiva a las empresas y a las personas que en ellas se ubican.

Las ciudades llevan a cabo su aporte mediante las siguientes implementaciones: (a) las estructuras urbanas eficientes, así como infraestructuras y equipamientos específicos para las actividades que se pretende impulsar; (b) los programas de formación apropiados; (c) los órganos de promoción y apoyo a determinadas actividades; (d) la mejora de la calidad urbana y del estándar de vida; (e) las alianzas estratégicas, entre otros.

El distrito de Independencia goza de un gran potencial económico, porque en él se encuentran los principales centros comerciales de Lima Norte. Cuenta con una población pluricultural que proviene de las diversas regiones del país, acompañada de sus costumbres, sus formas de vida y su espíritu emprendedor, los cuales potencialmente convertirán al distrito en un eje económico importante. Asimismo, Independencia presenta ventajas competitivas en cuanto a la infraestructura, las redes viales y a las principales carreteras que cruzan el distrito, además, alberga un conglomerado de pequeñas empresas. Finalmente, la desventaja más tangible es la delincuencia.

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

2.1 Antecedentes

En este capítulo, se brinda las bases que soportarán el Planeamiento Estratégico del Distrito de Independencia. Se evaluará la misión y la visión actuales del distrito, así como la reformulación de estas, con el fin de mejorarlas. Se aprecia que el distrito no carece de una identificación de cultura; sin embargo, se proponen los valores que caracterizan al municipio y que no se han formalizado en una declaración. Finalmente, se propone el código de ética para el distrito.

2.2 Visión

D'Alessio (2008) indicó que la visión es la definición deseada del futuro y se basa en la siguiente pregunta: “¿Que queremos llegar a ser?” (p. 61). Además, implica un horizonte de largo plazo, basado en el análisis de los acontecimientos actuales y futuros de la industria, así como de los del distrito. Para que una visión sea bien definida o redactada, se debe tener en cuenta siete características: (a) debe ser simple, clara y comprensible; (b) se caracterizará por ser ambiciosa, convincente y realista; (c) el horizonte de tiempo debe ser bien definido para que permita proponer cambios; (d) debe poseer un alcance geográfico; (e) debe ser conocida por todos; (f) debe sugerir un sentido de urgencia, y (g) debe manifestar una idea clara del rumbo del distrito.

El distrito del Independencia presenta la siguiente declaración de visión:

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 (Municipalidad de Independencia, 2012b, párr. 1 y 2).

La presente declaración no cumple con las características que mencionó D'Alessio (2008). El párrafo descriptivo de la realidad del distrito de Independencia no demuestra claridad, ambición, ni presenta un horizonte de tiempo, así como tampoco determina el rumbo que se seguirá. Por consiguiente, es necesario que se replantee, lo cual constituye un punto importante para el desarrollo del planeamiento estratégico del distrito.

Teniendo en cuenta las características de la visión, se propone para el distrito de independencia la siguiente nueva visión: En el 2025, el distrito de Independencia será uno de los distritos más seguros y modernos para vivir, trabajar y emprender nuevos negocios; permitirá el desarrollo económico y social, y contribuirá a mejorar la calidad de vida de los pobladores. Para ello, tendrá como pilares la innovación, la creatividad, la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente.

2.3 Misión

D'Alessio (2008) indicó que la misión es el impulsor hacia la situación deseada del futuro, y que se basa en la siguiente pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?” (p. 62). Esta premisa es la que debe plantear bien el distrito de Independencia para alcanzar el éxito deseado. La misión consiste en llevar a la práctica la estrategia, en la cual se especifican los mercados y los productos que se van a servir. Para que una misión se considere bien redactada se debe considerar siete características: (a) definir la organización; (b) establecer cómo se llevará a cabo; (c) procurar que esta sea amplia, para permitir la creatividad; (d) ser diferenciador; (e) utilizar una herramienta de evaluación de las actividades en curso; (f) procurar que la organización sea clara y entendible para todos, y (g) generar credibilidad sobre la organización en los lectores.

El distrito de Independencia presenta la siguiente declaración de misión:

Brindar al vecino servicios públicos eficientes que garanticen su desarrollo económico y social, la seguridad ciudadana, la participación activa y democrática del vecindario

en la gestión municipal en base a nuestro plan integral de desarrollo (Municipalidad de Independencia, 2012c, párr. 1).

Como se aprecia, la declaración no cumple con las características expuestas por D'Alessio (1998). En la misión actual, no se detalla las características principales como la definición de la organización, ni el cómo lo llevara a cabo. Asimismo, no se realiza ninguna diferenciación con respecto a otros distritos; carece de claridad, y se torna incomprensible para los lectores. En vista de ello, se hace necesario el replanteamiento de la misión. Este cambio resulta una medida importante para el planeamiento estratégico.

Teniendo en cuenta las características de la misión, se propone, para Independencia, esta nueva misión: Impulsar el desarrollo de los grupos económicos del distrito, a través de procesos simples y eficientes, mediante el uso de tecnología adecuada, para brindar seguridad, reducir la contaminación; fomentar una cultura participativa; mejorar la calidad de vida y la salud a través del fomento del deporte, y gestionar por medio de las mejores prácticas públicas-privadas.

2.4 Valores

La Municipalidad de Independencia no ha establecido formalmente valores que rijan su cultura; sin embargo, promueve e inculca los siguientes: (a) trabajo en equipo, (b) tolerancia e integración, (c) promoción de la salud, (d) cultura de la paz y la no violencia. Es indispensable que toda organización, estatal o particular, cuente con valores definidos. Por ello, se han determinado los siguientes valores como una propuesta para el distrito de Independencia:

- Trabajo en equipo: Significa trabajar de manera unida y comprometida para cumplir con los objetivos. Para la Municipalidad, el trabajo en equipo se refleja en las labores diarias, en las cuales debe mantenerse siempre el apoyo y la

contribución de todos los colaboradores, y debe prevalecer el compromiso en el cumplimiento de sus metas como equipo.

- **Confiabilidad:** Se debe respetar la seguridad de la información compartida internamente. Actualmente, los programas y servicios que ofrece el distrito son desarrollados por personas altamente capacitadas y calificadas, abiertas y que no eluden el conocimiento público. Todo ello busca beneficiar a la comunidad.
- **Calidad del servicio:** Los colaboradores se comprometen a mejorar cada día los servicios que satisfagan a los vecinos de la comunidad. Se examina de manera profunda los servicios y programas que ofrecen, en una constante búsqueda de nuevos servicios y programas que beneficien a la comunidad. La Municipalidad incita a la comunidad a participar activamente en la gestión de la calidad de servicios y del desarrollo general del distrito mediante foros, buzones de recomendaciones, y propuestas que se evalúan de acuerdo a su factibilidad y relevancia. Estas intervenciones son un insumo importante en la generación de políticas, procesos y planificación de actividades que generen valor, mejoren los procesos internos, y que, además, salvaguarden la calidad de vida de los miembros de la comunidad.
- **Innovación:** Los colaboradores deben hallarse en constante búsqueda de nuevos servicios y programas que sirvan a la comunidad. La Municipalidad es un organismo que incentiva constantemente, a todos sus colaboradores y a los miembros de la comunidad, para que aporten ideas y propuestas que, a su vez, procuren la mejora continua y la innovación en el distrito. Estos incentivos deben direccionarse en beneficio de la comunidad.

- **Transparencia:** Consiste en brindar la información con total sinceridad y claridad. La Municipalidad expresa y actúa con sinceridad, y aplica reglas claras. Se guía por sólidos principios que defiende ante cualquier circunstancia.
- **Justicia y equidad:** Se debe impartir justicia con total imparcialidad y en igualdad de condiciones. La comuna busca, en todo momento, preservar los derechos de sus miembros, tanto personas naturales como jurídicas, mediante el planteamiento de reglas y normas claras que permitan el trato justo y equitativo para todos ellos.
- **Respeto al medio ambiente:** Respetar el medio ambiente equivale a amar al planeta. Los colaboradores adquieren un compromiso muy importante con el medio ambiente. Al ser un distrito con alto grado de contaminación, las autoridades defienden el medio ambiente a través de la aprobación de normas y leyes que lo preserven.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2008) definió el código de ética como “el conjunto de valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización” (p.70). Al respecto, actualmente la Municipalidad de Independencia no cuenta con un código de ética; por ello, se ha generado uno como parte del desarrollo del distrito. El código se explica a partir de cuatro criterios: (a) la comunidad vinculada; (b) la guía de conducta; (c) la acción frente a decisiones o situaciones que requieran la aplicación del código de ética, y (d) el Comité de Ética.

- **La comunidad vinculada:** Incluye a (a) los proveedores, (b) los trabajadores, (c) los clientes, (d) la sociedad y (e) el medio ambiente.
- **Proveedores:** La municipalidad se hace responsable de la forma cómo los perciben los proveedores. Es fundamental mantener un compromiso basado en la honestidad y la transparencia cuando se trata con los socios estratégicos, los proveedores.

Al llevar a cabo las operaciones de compra, los colaboradores se responsabilizan de certificar que los productos y servicios que le ofrezcan sean de óptima calidad. El trato honesto a los proveedores es fundamental para establecer relaciones sólidas y duraderas.

Los criterios al momento de elegir el proveedor con el que se trabajará se sostienen en criterios objetivos como precio y calidad, así como en la integridad de este. Está terminantemente prohibido ofrecer o recibir coimas, sobornos o pagos similares de cualquier tipo. No se hacen favores personales a los proveedores ni se les favorece al momento de la elección. Se debe tratar a todos los proveedores sobre la misma base comercial.

- **Trabajadores:** Debe establecerse un trato muy horizontal entre los trabajadores. Este debe sustentarse en la confianza mutua y en la dedicación. Todos los colaboradores son responsables de ser tratados con dignidad y respeto. Asimismo, se debe velar porque todos los colaboradores trabajen de manera respetuosa y abierta; de esta manera, prevalecen la libre opinión y el aporte durante el trabajo en equipo.

Por otro lado, debe promoverse una cultura de confianza, lealtad y solidaridad en el negocio. Es responsabilidad de todos reconocer las ideas de otros colaboradores y aceptar sus contribuciones. Esta actitud permite realizar el trabajo en equipo y compartir de igual manera los éxitos y los fracasos. Independientemente del puesto que desempeñan los trabajadores en la organización, tienen el deber de escuchar con generosidad y comunicar la información según esta sea necesitada.

Es necesario considerar al personal como el mejor recurso disponible, y que debe ser un compromiso preocuparse por el bienestar de los colaboradores. Sobre la base de lo expuesto, es posible promover el desarrollo del personal a través de una

capacitación especializada en lo que concierne a su puesto de trabajo así como en lo relativo a las otras áreas con las que interactúa. De esta manera, se logra un entendimiento superior de las funciones de sus compañeros de trabajo. Para la municipalidad, es importante transmitir a sus colaboradores que los esfuerzos de lo talentoso y calificado del personal son los que facilitan el éxito del distrito.

- **Cientes:** El éxito de la gestión se basa en la calidad e innovación de los servicios y programas que ofrecen. Por ello, existe el compromiso de brindar servicios con estas características a los clientes. Asimismo, un excelente rendimiento, la calidad y la innovación de los servicios se demuestran en la dedicación y respeto a los clientes, cuya confianza debe ser ganada y debe avalar la reputación del municipio. Esta se compromete a atender bajo estándares de calidad exigentes. Todos los trabajadores pretenden conseguir la calidad total del servicio que brindan desde el inicio hasta el momento en que se presta, e incluso mediante un buen servicio posterior al ya brindado. Finalmente, se reconoce la importancia de anticipar las necesidades y preferencias de los clientes respecto de los servicios y de garantizar su receptividad.
- **Sociedad:** La municipalidad se esfuerza por participar activamente con la comunidad en general, y asume la responsabilidad de apoyar a la población brindando servicios de alta calidad, capacitación, educación, salud y esparcimiento, los cuales contribuirán a mejorar su calidad de vida.

Asimismo, los colaboradores se comprometen y aseguran que las actividades que realizan se orientan a preservar las tradiciones culturales y sociales de las comunidades del distrito. Se oponen a las siguientes prácticas ilegales: (a) el trabajo infantil, (b) la explotación de menores, (c) la trata de personas en general, y

todas las demás formas de trato inaceptable de los trabajadores y miembros de la comunidad.

Además, tiene por política no trabajar con proveedores que brinden un trato inaceptable a sus trabajadores, como es el caso de (a) la explotación de menores, (b) el castigo físico, (c) el abuso contra la mujer, (d) la servidumbre involuntaria, entre otras formas de abuso.

- **Medio ambiente:** Un medioambiente más limpio y menos contaminado es importante desde la visión de la municipalidad. Por ello, se busca proteger el planeta, mediante la adopción de una manera segura para preservar el medioambiente y proteger el mundo, como un legado para las generaciones futuras. El distrito de Independencia respeta el medio ambiente y hace lo posible por minimizar el impacto medioambiental. Como parte importante, además, se debe siempre considerar cómo impacta en el medio ambiente nuestro comportamiento en todos los aspectos de nuestro trabajo. Esto aplica para todos los colaboradores, independientemente del cargo que ocupen, para poder reducir ese impacto siempre que sea posible. Al respecto, las siguientes medidas son importantes: (a) evitar el uso innecesario de papel; (b) ahorrar agua y energía, y (c) evitar la generación de residuos. Cuando los residuos sean inevitables, se debe asegurar que los materiales se desechen de manera responsable, o promover prácticas de reciclaje que permitan reutilizarlos.
- **La guía de conducta:** Se determina en relación con (a) los trabajadores, (b) los clientes y los miembros de la comunidad, (c) los proveedores, (d) la comunidad, (e) el Estado y (f) el medio ambiente.
- **La municipalidad con los trabajadores:** Los trabajadores tienen derecho a siempre recibir un trato digno y justo, sin discriminación alguna por razones de sexo,

religión, raza o condición social. Los trabajadores deben siempre mantener un comportamiento honesto frente a los clientes, los proveedores, los miembros de la comunidad y el público que asiste a la municipalidad. Se prohíbe que los trabajadores obtengan algún tipo de provecho personal en alguna actividad que realice la comuna.

Todos los trabajadores tienen derecho a laborar en condiciones adecuadas y seguras para su integridad. De este modo, podrán cumplir sus obligaciones.

También debe respetar y cuidar adecuadamente las instalaciones de la Municipalidad. Los trabajadores tienen el derecho de exigir que la institución mantenga los mismos criterios de oportunidades de crecimiento profesional y desenvolvimiento en el interior de esta. Asimismo, tienen derecho a recibir un sueldo de acuerdo al mercado, según su desempeño, y a laborar dentro de los horarios establecido por ley.

Finalmente, los trabajadores deben formar parte del equipo que valide la existencia de un ambiente de respeto con todas las personas que integran de manera directa e indirecta la municipalidad. Asimismo, deben mantener siempre la discreción sobre la información que manejan dentro de la institución.

- La municipalidad con los clientes y miembros de la comunidad: Toda información (dirección o teléfono, por ejemplo) o sugerencia de los clientes y miembros de la comunidad deben ser manejadas con una reserva adecuada. El municipio y sus trabajadores están siempre atentos para brindar servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos para el consumo del público.
- La municipalidad con los proveedores: Se debe garantizar un trato adecuado para realizar la compra de insumos adquiridos a los proveedores. La comuna y sus trabajadores deben cumplir las normas éticas tanto al interior como fuera de ella.

Los trabajadores no deben aceptar ningún tipo de regalo o transacción que pueda generar malos entendidos con los proveedores. No debe existir la duda con respecto a la honestidad de las relaciones comerciales.

- La municipalidad con la comunidad: La organización se compromete a respetar la tranquilidad de todo el entorno, en pos de una convivencia armoniosa.
- La municipalidad con el Estado: La institución asume el compromiso de cumplir las normas legales que el Gobierno establezca para efectuar sus operaciones.
- La municipalidad y el medio ambiente: Los trabajadores de la Municipalidad se comprometen a mantener una actitud responsable frente al medio ambiente. De este modo, se evitarán actitudes que puedan dañarlo.
- La acción frente a decisiones o situaciones que requieran la aplicación del código de ética: Se exponen las siguientes medidas en siete casos probables.
 1. ¿Qué medidas se deben adoptar cuando un empleado se encuentra cobrando una comisión para beneficiar a una determinada persona por la prestación de un servicio?
 Informar al jefe directo; separarlo de su puesto de trabajo, y elevar inmediatamente el problema al Área de Recursos Humanos y al Comité de Ética.
 2. ¿Es correcto que el proveedor le ofrezca al empleado un regalo o comisión por la preferencia en la compra de un producto o la adquisición de un servicio?
 El empleado no debe aceptar y debe comunicar a su jefe inmediato la propuesta del proveedor.
 3. El proveedor, cliente o un miembro de la comunidad le ofrece al empleado un regalo o comisión por la preferencia en la compra de mercadería; y él acepta, ¿qué medidas se deben adoptar?
 Enterado del caso, se debe elevar inmediatamente al Comité de Ética.

4. ¿Qué se puede hacer si el proveedor, cliente o miembro de la comunidad envía regalos para los empleados en agradecimiento por el vínculo laboral existente?

Los regalos recibidos deben quedarse en la recepción; no deben ser entregados a los empleados. Luego deben ser sorteados entre todos ellos.

5. ¿Qué decisión se adopta si se descubre que un empleado de la Municipalidad está hurtando equipos para venderlos afuera?

Se comunica inmediatamente al jefe directo, se le separa del puesto de trabajo y se envía el caso al Comité de Ética para que establezca las sanciones que se aplicarán.

6. Si se descubre que un empleado o alto ejecutivo está entregando información confidencial de la Municipalidad, ¿qué medidas se deben tomar?

Se debe comunicar inmediatamente al jefe inmediato y al gerente de División; separar al empleado del puesto, y solicitar su renuncia.

7. Un empleado utiliza la movilidad de la Municipalidad durante su horario de trabajo para atender sus necesidades con fines personales, ¿qué medidas se deben adoptar?

Separar al empleado de sus funciones, y escuchar sus descargos. Dependiendo del análisis efectuado, se determinará si se mantiene en su puesto de trabajo o se le deriva a Recursos Humanos para su reubicación o separación de la Municipalidad.

- El Comité de Ética: La administración de este código es responsabilidad del Comité de Ética. Este ejercerá una función esencialmente normativa y moderadora de las prácticas que, de acuerdo a estándares éticos, sean consideradas inadecuadas para el cumplimiento de las políticas de la municipalidad del distrito de Independencia. El comité de Ética estará integrado por los siguientes miembros: (a) el alcalde, (b) el teniente alcalde, (c) el jefe de Recursos Humanos, y (d) un regidor representante. El alcalde, adicionalmente a sus funciones, deberá ser la persona que lidere este comité. Este organismo es el responsable de la implantación y divulgación del código

de ética; así como de establecer los mecanismos adecuados para su cumplimiento.

Entre las responsabilidades asignadas al Comité de Ética se encuentran las siguientes:

- La formación ética de los propios miembros del Comité y de los trabajadores, así como la difusión del código de ética en toda la Municipalidad.
- Analizar y dar respuesta a las preguntas, quejas o casos que pudieran exponer los empleados.
- Promover el desarrollo de procedimientos o técnicas necesarias para la adecuada aplicación y cumplimiento del código de ética.
- Iniciar investigaciones debido al incumplimiento de los principios ya establecidos.
- Ordenar la ejecución de las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento del código de ética.

Los problemas pueden ser comunicados de forma anónima o personal. Sin embargo, la identificación del comunicante y la mayor información que este pueda aportar, permitirá una mejor y más exhaustiva investigación, y generará la posibilidad de respuesta a la denuncia, consulta o sugerencia que este plantee.

Quienes soliciten consejo o quieran comunicar un incidente serán tratados con respeto y dignidad, de acuerdo con los siguientes principios:

- **Confidencialidad:** La información y las declaraciones que se brinden se examinarán con estricta confidencialidad.
- **Exhaustividad:** La información recibida sobre posibles incumplimientos de los principios serán investigados de forma completa y detallada para determinar la veracidad de la situación que se declara.
- **Respeto:** En todos los casos, se considerarán los derechos de aquellas personas involucradas en los potenciales incumplimientos. Antes de realizar afirmaciones

sobre las situaciones declaradas, las personas y/o empleados afectados tendrán el derecho de reclamar las razones y explicaciones que juzguen necesarias.

- **Fundamento:** Cualquier decisión deberá ser fundamentada, y se tendrán en cuenta las circunstancias y el entorno de los hechos.

Finalmente, los empleados y directivos actuarán de forma profesional, de acuerdo a los más elevados estándares de integridad. Asimismo, tendrán presente que si algo les parece indebido o falta de ética, lo más probable es que así sea. Entonces, el personal deberá utilizar su buen juicio y sentido común. En caso de que surgiese alguna duda con respecto al mejor curso de acción que se deba adoptar en una situación específica, este deberá comunicarse oportunamente con su jefatura, con el alcalde o con el Comité de Ética.

2.6 Conclusiones

Para un adecuado planeamiento y punto de partida de un plan estratégico, es indispensable definir la misión y la visión. Para el presente trabajo, se ha redefinido la misión y la visión del distrito de Independencia. En estas nuevas versiones, se ha dado a conocer los plazos, las potencialidades del distrito y otros puntos importantes.

Los valores son las directrices más importantes; guían el desempeño, y acotan las decisiones de las personas en una organización. Para el distrito de Independencia, se han planteado valores tales como (a) el trabajo en equipo, (b) la confiabilidad, (c) la innovación, (d) la calidad del servicio, (e) la transparencia, (f) la justicia y la equidad, y (g) el respeto al medio ambiente. Estas premisas fueron la base para generar el código de ética del distrito. Todos estos puntos serán tomados en cuenta para el planeamiento estratégico de los objetivos del distrito de Independencia.

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis del entorno se realiza con la finalidad de determinar las amenazas y las oportunidades que se encuentran en el macroentorno de la organización. Estas serán utilizadas para la formulación de las estrategias, a fin de obtener ventajas de las oportunidades y mitigar los riesgos que se presenten con las posibles amenazas del entorno.

Para el distrito de Independencia son importantes estos factores, los cuales le permitirán ser competitivo frente a otros distritos. Según D'Alessio (2008), este análisis se divide en las siguientes categorías: (a) políticas, gubernamentales y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales y demográficas, (d) tecnológicas y científicas, (e) ecológicas y ambientales.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En su libro *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, D'Alessio (2008) expuso la importancia de las relaciones internacionales, su consecuente planificación estratégica y su aplicación para cualquier tipo de organización susceptible a la planificación. El nombre de Teoría Tridimensional de las Naciones fue propuesto por Hartmann (1978). Este autor señaló que existen tres grandes dimensiones que deben evaluarse diligentemente.

Si bien se describe un orden específico para nombrarlas, se considera como la primera de ellas los intereses nacionales, que son aquellos factores que a un país le interesan primordialmente y que trata de alcanzar sin importar el costo. La segunda dimensión es el potencial nacional, que corresponde al análisis interno, es decir, a los factores de fortaleza y debilidad del país. Por último, la tercera dimensión la conforman los principios cardinales, cuatro factores que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno.

Los aspectos más resaltantes de la Teoría Tridimensional de las Naciones se resumen en la Figura 4.

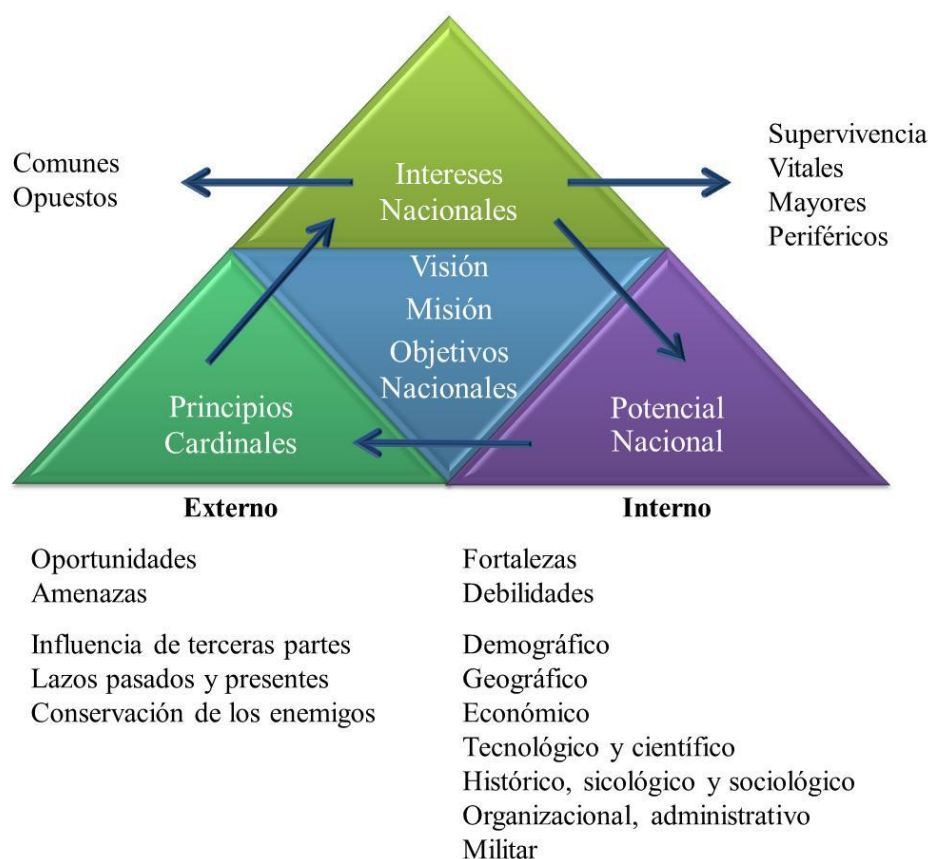


Figura 4. Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

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

Posteriormente, en el año 2002, durante el gobierno de Alejandro Toledo, se reunió a líderes políticos y civiles de prestigio, para formar lo que se denominó Acuerdo Nacional. Como resultado del consenso de esta entidad, se definieron 31 políticas de Estado, que a su vez se agruparon en cuatro objetivos primordiales. De acuerdo con la Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional (2004), los objetivos establecidos como de interés nacional fueron los

siguientes: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Por otra parte, la organización Perú 2021 (2012a), expuso la siguiente visión para el país, la cual se debe alcanzar en el 2021:

Un Perú próspero, pacífico, democrático y justo donde todos seamos educados con valores y conocimientos necesarios para hacer realidad nuestras aspiraciones a través de un trabajo estimulante y digno. Un país con instituciones sólidas y transparentes que garanticen los derechos de la persona, el cumplimiento de la ley y la iniciativa privada. Un país hospitalario y solidario, orgulloso de su inmensa diversidad natural, cultural y social. Un país donde podamos vivir con alegría (párr. 1).

De acuerdo con la información presentada, se exponen, a continuación, los principales puntos de interés nacional:

- La seguridad nacional, que es el pilar para el desarrollo de cualquier actividad en el país.
- La justicia y la transparencia en la aplicación de leyes y la gestión de empresas públicas y privadas.
- La mejora de la calidad de vida de la población a través de la generación de oportunidades. Incluye la mejora de los servicios públicos; el fomento a la educación, y la participación de instituciones que garanticen los derechos de las personas, sin importar su edad, género, raza o creencia.
- La competitividad, que parte desde un entorno legal transparente y estable que facilite a las empresas y organizaciones el realizar inversiones para alcanzar el desarrollo de nuevos productos, tecnologías, marcas, servicios o patentes. El crecimiento económico sostenido también fomenta la competitividad, ya que permite financiar

proyectos a un costo proyectable y reducir los costos de cobertura que se generan en condiciones de alta volatilidad.

- Los recursos naturales y el medio ambiente, que junto con los cambios climáticos cobran importancia vital, ya que amenazan directamente el desarrollo nacional, y afectan a sectores tales como minería, agricultura y pesquería, los cuales aportan más del 60% al PBI.

A continuación en la Tabla 4 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses Nacionales	Supervivencia	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
Seguridad nacional		<i>Chile</i> <i>Brasil</i>	Colombia Ecuador	<i>Venezuela</i> <i>Bolivia</i> <i>Ecuador</i>
Justicia y transparencia		EE.UU. Japón		<i>Venezuela</i> <i>Bolivia</i> <i>Ecuador</i>
Calidad de vida		EEUU Japón		
Crecimiento económico y competitividad del país		China		
Recursos naturales y ambientales		China EE.UU. Brasil		

Nota. Las cursivas representan a los intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se define a partir de las fortalezas y debilidades de un país, y se determina de acuerdo a sus condiciones, las cuales se establecen a partir de los siguientes criterios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. A continuación, se analiza brevemente cada uno de estos aspectos.

Demográfico. A nivel mundial, la tasa de natalidad se ha reducido paulatinamente desde la década de 1960. El Banco Mundial (2011a) estimó que, en el año 2010, por cada 1,000 habitantes nacían aproximadamente 19.6 personas. Este indicador había alcanzado 20.8 personas ocho años antes. En el Perú, como se observa en la Tabla 5, si bien la tasa de natalidad ha seguido la tendencia mundial, durante el año 2011, hubo una mayor cantidad de nacimientos que en el año 2010 y en el 2009.

Tabla 5

Tasa de Natalidad en el Perú

Año	Tasa de Natalidad	Posición	Cambio (%)	Fecha
2005	20,87	102	0,00	2005
2006	20,48	105	-1,87	2006
2007	20,09	106	-1,90	2007
2008	19,77	106	-1,59	2008
2009	19,38	106	-1,97	2009
2010	19	103	-1,96	2010
2011	19,41	96	2,16	2011

Nota. Tomado de “Perú Tasa de Natalidad”, por Index Mundi, 2013. Recuperado de http://www.indexmundi.com/es/peru/tasa_de_natalidad.html

La tasa de natalidad determina el potencial de la población económicamente activa de los próximos años. En este sentido, en el país, este aspecto se presenta positivo, dado que se estima que, en el año 2010, de una población de 28'220,000 personas (INEI, 2011), cerca de 15'676,000 conformaban la población económicamente activa (PEA), tal lo indicó el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, 2012).

De acuerdo con esta tendencia, para el 2025, de una población superior a 34 millones (Banco Mundial, 2011a), el 56% estarán en actividad. Este crecimiento presenta un reto en cuanto a mejorar y expandir la oferta de la educación actual.

En el último Informe Global de Competitividad del World Economic Forum (WEF, 2011), el Perú se encontraba en el puesto 133 de 139, en cuanto a la calidad de la educación primaria. Adicionalmente, no existe una planificación respecto a la educación ni un estudio

sobre la demanda de carreras en el país. Esto conlleva a que algunas carreras técnicas estén sobrevaluadas por la escasez de personal calificado, y a que algunas carreras profesionales no sean bien valoradas debido a la sobreoferta.

De lo anterior se concluye que el Perú mantiene una tasa de natalidad favorable y un porcentaje de población económicamente activa superior al promedio mundial. Lo favorece la demanda interna y el mercado interno de trabajo, una vez que se superen los retos con respecto a la educación.

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la costa del océano Pacífico, en el medio de América del Sur. Abarca una extensión de 1'285,216 km², que se extienden entre los paralelos 0°2', los 18°21'24" de latitud sur y los meridianos 68°39'7" y 81°20'13" de longitud. El país dispone de un territorio extenso y diverso en sus tres regiones: costa, sierra y oriente. Cuenta con un clima templado durante todo el año en la mayor parte de su territorio, lo que presenta muchas oportunidades para los sectores de agroindustria y turismo. Por ello, debido a su ubicación y condiciones, ha sido elegido por algunas transnacionales como sede para América Latina y el Caribe.

Por otro lado, el Perú se inscribe entre los 10 principales destinos para turismo a nivel mundial, por sus atractivos naturales y su historia. De esta forma, el sector turismo es el tercero en importancia para el país. Además, el territorio cuenta con abundantes recursos mineros, energéticos y un mar rico en especies, lo cual le ha dado bonanza económica en los últimos años, en los que el mundo ha padecido una recesión prolongada. Asimismo, debido a la subducción tectónica, el Perú es un país altamente sísmico y presenta una región con importante vulcanismo en el sur.

El territorio peruano cuenta con una biodiversidad de flora y fauna como muy pocas en el mundo, gracias a su geografía y a sus microclimas, generados por los pisos ecológicos que presenta. Se ubica, además, en el llamado Cinturón de Fuego del Pacífico; por ello, su

geografía, escabrosa y accidentada, dificulta la construcción de vías seguras para el transporte de productos y de personas. En contraparte, estos paisajes se vuelven atractivos para realizar tomas fotográficas y pasibles de ser explorados por su gran belleza, todo lo cual repercute en el número de turistas que recibe.

Por su parte, el distrito de Independencia tiene, además de atractivos naturales como la formación de la “Bella Durmiente”, atractivos arqueológicos que pueden ser incluidos dentro del circuito de aquellos que visitan Lima. Ello representaría una importante oportunidad para este sector.

Económico. La economía del Perú es un reflejo de su variada geografía. Tradicionalmente, el país se ha basado en la explotación, el procesamiento y la exportación de recursos naturales, principalmente mineros, agrícolas y pesqueros. No obstante, en los últimos años, se observa una importante diversificación y un notable crecimiento de sectores tales como (a) la agroindustria, (b) los servicios y (c) las industrias ligeras, lo cual ha generado un importante valor agregado.

La mayoría de los peruanos hasta la década de 1990, vivía de la explotación, transformación y exportación de los recursos naturales, de la agricultura y de los servicios. Las políticas de industrialización realizadas en las décadas de 1950 y 1960, y sobre todo durante la década de 1970, durante el gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado, de tendencia socialista, se basaron en la sustitución de importaciones, lo cual perjudicó la economía peruana. Por otro lado, la fuerte crisis económica de finales de la década de 1980, sumada a la hiperinflación ocurrida durante el primer gobierno aprista (1985-1990), agudizó más los problemas económicos del país.

Este caos y estancamiento económico se redujo gracias a la aplicación de las duras políticas económicas implementadas durante el gobierno de presidente Alberto Fujimori, concentradas en el “Fujishock”. Durante este periodo se promovió la apertura económica,

basada en un modelo neoliberal y de corrección de las cuentas fiscales de la década de 1990, además de la instauración, en 1991, de la nueva divisa peruana: el nuevo sol. Todas estas radicales reformas económicas son la base del llamado “milagro económico peruano”. Cabe resaltar que dicho *shock* económico causó una gran inestabilidad social en el país. Las drásticas medidas originaron inicialmente mayor desempleo y desigualdad en el país, e incrementaron el flujo de emigrantes, durante la década de 1990, los cuales se desplazaron preferentemente a Europa y a Estados Unidos.

Los primeros resultados positivos de las medidas del *shock* fueron evidentes en los años que siguieron a la implementación del nuevo modelo económico, en un entorno de economía mundial en expansión. Contribuyó a ello también el adecuado ordenamiento de las cuentas internas.

La economía creció más de 4% al año entre el 2002 y el 2006, con una tasa de cambio estable y una baja inflación. El crecimiento alcanzó el 9% al año entre el 2007 y 2008, ayudado por el alza de los precios internacionales de los metales y las agresivas políticas de liberalización. Las exportaciones se incrementaron en más de 27% y llegaron a US\$31,500 millones; la inversión privada y pública alcanzó el 21% del PBI; las reservas internacionales netas (incluido el oro) llegaron a los US\$35,131 millones; los ingresos del Estado por recaudación de impuestos aumentaron en 33%; la deuda respecto al PBI se redujo notablemente del 50%, en el 2000, al 24%, en el 2008. Como resultado, el presupuesto nacional creció en 50%, en los últimos cinco años, hasta llegar a los US\$32,500 millones. Sin embargo, el 2009 hubo una desaceleración en el crecimiento, el cual alcanzó apenas el 1%, como resultado de la recesión mundial.

El rápido crecimiento del país ayudó a reducir la pobreza desde el 2002, en 18%, a pesar de los altos índices de desempleo. A finales del 2006, el Gobierno estableció un paquete de medidas económicas, las que incluyeron la reducción radical de los aranceles de

importación de materias primas, bienes y equipos productivos, que permitieron establecer y fortalecer las bases de un crecimiento económico más fuerte y orientado a la productividad y competitividad, a fin de mejorar los niveles de inversión mediante la expansión de la producción y de las exportaciones. Conviene señalar que las materias primas y los productos agroindustriales representan para el país grandes potenciales de exportación.

En febrero de 2012, la economía peruana creció a su mayor tasa en seis meses, y superó ampliamente las perspectivas de mercado, impulsada por una fuerte aceleración del sector construcción. Ello generó que el Banco Central Reserva del Perú (BCRP) pudiese optar posteriormente por incrementar la tasa de interés. El INEI (2012a) precisó que la actividad productiva nacional se expandió 7.18% respecto al 2011, por encima del 6.2% previsto por los analistas. El fuerte repunte sugirió que el BCRP podría optar más adelante por un alza de su tasa de interés de referencia, desistiendo de una posible rebaja, debido también a que la inflación anualizada del 4.23% a marzo supera su rango meta de entre un 1% y 3%.

Según detalla el reporte del INEI (2012b), el sector construcción fue el que obtuvo mayor repunte en febrero del 2012: un crecimiento de 14.03% respecto al año anterior. También evolucionaron positivamente los sectores comercio, manufacturas y agropecuario, los cuales se expandieron en 8.89%, 1.29% y 3.20%, respectivamente. Una tendencia similar mostró el sector minería e hidrocarburos, que avanzó 2.53% en el segundo mes del año. En contraste, el sector pesca registró una contracción de 1.08%.

Para el 2013, el Gobierno estimó que la economía local registraría una expansión de hasta 6%. Para los próximos 10 años, se esperan inversiones de US\$78,000 millones para actividades mineras; US\$35,000 millones, para inversiones en energía y petróleo; US\$40,000 millones en industria; US\$12,000 millones en comercio; US\$8,000 millones en agroindustria, y más de US\$8,000 millones en turismo, así como más de US\$40,000 millones en

inversiones relativas a la infraestructura de autopistas, carreteras, aeropuertos, puertos, comunicaciones, entre otros.

De acuerdo con las estimaciones hechas en el informe HSBC Global Research, citadas en la revista América Economía (2012, 9 de abril), el Perú es una de las economías que más crecerían en el mundo hasta el 2050, con una proyección del PBI de US\$735,000 millones hasta ese año. Por consiguiente, el Perú crecería 20 puntos en el *ranking* económico mundial, y se ubicaría en el puesto 26. Al respecto, la responsable de informe, Karen Ward (2012) señaló que los pronósticos se basaron en los siguientes factores: (a) el ingreso per cápita, (b) la vigencia del Estado de derecho, (c) el respeto a la democracia, (d) los niveles educacionales y (e) los cambios. Como se aprecia, la estabilidad económica y las proyecciones realizadas constituyen una fortaleza importante para el país.

Tecnológico-científico. De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Lima (2012), en el Perú se gasta solo el 0.1% del PBI en investigación y desarrollo, lo cual representa uno de los porcentajes de inversión más bajos de la región. En el *ranking* de desarrollo tecnológico, realizado por el (Banco Mundial, 2012) América Latina se sitúa (en general) entre las peores posiciones. Basta afirmar que el Perú ocupa la posición 84 de una lista de 127 países. Esta situación constituye una debilidad importante para el país, ya que con poco estímulo e inversión la brecha seguiría ampliándose con respecto al desarrollo de otros países, lo cual significa una pérdida de competitividad.

Histórico-psicológico-sociológico. El legado histórico del Perú es indiscutiblemente rico y diverso. En él se despliegan miles de años de culturas y civilizaciones, que han dejado su huella palpable hasta la actualidad. El Antiguo Perú fue la cuna de la civilización andina. Hacia el 3200 a.C. surgió la cultura Caral-Supe, pero es solamente tras la cultura Chavín que se suceden las clásicas civilizaciones andinas como Moche, Nazca o Huari. Hacia el siglo

XV, el Imperio incaico se extendió por gran parte del occidente sudamericano hasta la conquista.

En 1532, se estableció el virreinato español en los nuevos territorios conquistados en América del Sur, y su enfoque económico se sostuvo en la extracción del oro y la plata. Los españoles fundaron ciudades e importaron esclavos africanos para que trabajaran en las diferentes actividades económicas (tales como la agricultura y la minería).

Además, se produjo el mestizaje y el nacimiento de una nueva cultura, la criolla. La cultura peruana es el resultado del intenso mestizaje en distintos grados. A ello se une la posterior influencia de migraciones procedentes de China, Japón y Europa. El idioma principal y más hablado es el español, aunque un número significativo de peruanos mantiene sus lenguas y dialectos nativos como el quechua. La cultura peruana tiene sus raíces principales en las tradiciones amerindias y españolas, aunque también ha sido influida por diversos grupos étnicos de África, Asia y Europa.

La tradición artística peruana se remonta a la cerámica, textiles, orfebrería y escultura de las civilizaciones del Antiguo Perú, expresiones que fueron sumamente notables. Los incas mantuvieron esos oficios y alcanzaron grandes logros arquitectónicos, incluyendo la construcción de Machu Picchu. Posteriormente, el barroco predominó en el arte virreinal, aunque modificado por las tradiciones autóctonas. Durante este período, el arte se concentraba específicamente en los temas religiosos: las numerosas iglesias de la época y las pinturas de la escuela cuzqueña son muestra de ello. Las artes se estancaron después de la Independencia hasta la aparición del indigenismo en la primera mitad del siglo XX. Desde la década de 1950, el arte peruano ha sido ecléctico e influido tanto por corrientes internacionales como locales.

En cuanto a la cocina peruana, esta es considerada una de las más variadas y originales del mundo. Ostenta el récord Guinness a la mayor variedad y diversidad de platos

típicos en el mundo, que alcanzan la cantidad de 491. Además, se ha registrado más de 2,000 sopas diferentes solo en la costa, y más de 250 postres tradicionales, a nivel nacional.

La formación de la gastronomía peruana refleja el mestizaje que ha modelado la cultura peruana. La primera fusión se produce a lo largo de la colonia, con los insumos y técnicas precolombinas sumados a la cocina española y a las costumbres culinarias africanas. Posteriormente, se ve influenciada por la gastronomía francesa, la chino-cantonesa, la japonesa y la italiana, y con la expansión a la selva, la gastronomía amazónica se incluye en este mismo crisol.

El Perú, en los últimos 30 años, ha sufrido cambios profundos en cuanto a lo social y lo económico. Ello ha hecho florecer lo que Arellano (2010) denominó como “nuevo peruano”, el cual se caracteriza por ser emprendedor, más abierto, sociable y dispuesto a la experiencia. Este factor constituye una fortaleza para el Perú, porque le brinda una identidad fuerte y reconocible ante el resto del mundo. Debido a ello, no solo será un destino turístico, sino también una foco de inversión.

Organizacional-administrativo. El Perú es una República Constitucional y Democrática que es regida por tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Estado peruano es la organización representativa de todos los ciudadanos. Es unitario, y se sostiene en la separación de poderes. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como en el Legislativo, los representantes son elegidos mediante el sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, por el cual los poderes del Estado están separados en los tres ya nombrados, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente (Portal del Estado Peruano, 2012).

El presidente constitucional es Ollanta Humala Tasso, el cual fue electo y cumplirá su función hasta el 28 de Julio del 2016. El Poder Ejecutivo está constituido por el presidente y

dos vicepresidentes. El Poder Legislativo se compone de un parlamento unicameral de 120 miembros.

La Constitución del Perú le da poderes al Legislativo para que controle las acciones y conducta del Poder Ejecutivo. Aquel también asume otras funciones inherentes al sistema parlamentario como la capacidad de emitir censura a los ministros del Gabinete y la de otorgar el voto de confianza. Además, dispone de las siguientes prerrogativas: (a) interpelar ministros; (b) solicitar datos e informes a los ministerios y a otras agencias gubernamentales; (c) crear comisiones de investigación; (d) ejercer control sobre el presupuesto; (e) revisar, aceptar o rechazar acciones legislativas del ejecutivo, y (f) realizar antejuicios y juicios políticos y acusaciones constitucionales.

A pesar de eso, el Poder Legislativo no ha sido muy eficiente en la vigilancia y control del Ejecutivo. Son tres las razones: (a) las constituciones han dotado al Ejecutivo de amplios poderes; (b) la existencia de mayorías partidistas en el Congreso, favorables al Ejecutivo, y (c) los incentivos que limitan las capacidades de control del Legislativo.

Últimamente, este poder ha desarrollado sus poderes de control, aunque irresponsablemente. La naturaleza personalista de los políticos tiende a buscar beneficios concretos. Además, ya que los congresistas no tienen poder de iniciativa de gasto, estos dependen del Ejecutivo. Ello se agrava, debido a que el Poder Judicial no desempeña efectivamente la capacidad de garantizar la constitucionalidad de las leyes y tampoco corrige los abusos del Poder Ejecutivo.

El territorio del Perú está organizado política y administrativamente en regiones o departamentos, cada uno de los cuales responde a una delimitación territorial que se ha definido sobre la base de factores históricos, económicos y sociales. Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), el territorio se organiza en 25 regiones más la

provincia de Lima, que cuenta con régimen especial. En total, existen 26 subdivisiones político-administrativas.

La burocracia y la corrupción en la administración pública constituyen una debilidad que es atacada desde hace algunos años. Afecta la imagen del país y resta competitividad. La administración pública debe integrar herramientas gerenciales modernas para mejorar su servicio a la comunidad, a fin de generar mejores controles de gasto y ofrecer mayor estabilidad a los inversionistas. Por su parte, la Municipalidad de Independencia promueve el desarrollo y el uso de herramientas gerenciales, pero no es ajena a la burocracia. Esto representa una debilidad que debe considerarse.

Militar. Las Fuerzas Armadas de la República del Perú se encargan de defender la soberanía del Estado y la seguridad de los peruanos. Planean, preparan y coordinan la dirección y conducción de las operaciones militares conjuntas de las instituciones armadas en el cumplimiento de los objetivos de la política de Defensa Nacional. Aseguran, asimismo, su máxima eficacia, en concordancia con los recursos logísticos y presupuestales asignados, y en observancia de los principios de (a) interoperatividad, (b) eficiencia y (c) accionar conjunto.

3.1.3 Principios cardinales

Una herramienta muy útil para reconocer las oportunidades y amenazas la constituyen los cuatro principios cardinales. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se expone cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. El Perú recibe influencia de varias fuentes, principalmente proveniente de sus países limítrofes: (a) Ecuador, (b) Colombia, (c) Brasil, (d) Bolivia y (e) Chile, así como de aquellos países con los que ha firmado acuerdos comerciales.

En el año 2012, entraron en vigencia siete tratados de libre comercio (TLC) suscritos por el Perú, correspondientes a la Unión Europea, Japón, Tailandia, México; y en el marco de

las negociaciones con Centroamérica, con Panamá, Guatemala y Costa Rica. Igualmente, está pendiente la entrada en vigencia del acuerdo con Noruega, el único país que falta en el marco del TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), luego de que el 2012 entraran en vigencia los acuerdos con Suiza, Liechtenstein e Islandia, los otros miembros del bloque.

Así también están vigentes los Acuerdos de Complementación Económica (ACE) y otros TLC con Estados Unidos, China, República de Corea, Cuba (ACE N° 50), Chile, Singapur, Canadá y México (ACE N° 8). Este último se convertirá en un TLC después de haberse ampliado.

De modo específico, a pesar de la crisis que afecta la economía de Estados Unidos, desde el año 2008, este país sigue siendo considerado como la primera potencia mundial y ejerce influencia alrededor del mundo, no solo porque controla la emisión de los dólares, la mayor moneda de intercambio a nivel mundial, sino también porque influye indirectamente a través de su política intervencionista y de influencia en los organismos multilaterales.

Lazos pasados y presentes. El pasado histórico, producto del legado de los incas, es el lazo más fuerte que une al Perú con Ecuador y Bolivia, y en menor medida con Colombia y Chile. Durante este período, estos países se encontraban conectados por caminos y formas de gobierno cuyo núcleo central se ubicaba en la actual ciudad del Cusco. Hasta la actualidad, se aprecia la influencia que legó el Imperio incaico en cuanto a las expresiones culturales tales como la vestimenta, los instrumentos musicales y la comida. Posteriormente, la Colonia vinculó al Perú con el resto de países de Latinoamérica y España.

Asimismo, desde 1879, cuando se produjo la Guerra del Pacífico, ha existido un distanciamiento con respecto a Chile, muy a pesar de que en la actualidad este país es el quinto con más inversiones en Perú, según Proinversión (2011). Además, sigue pendiente en

la agenda la solución del desacuerdo respecto del límite marítimo en la frontera sur, y mientras siga en este estado no existirá una verdadera integración entre ambas naciones.

Otro de los lazos fuertes que mantiene el Perú es con Estados Unidos. Este es el tercer país con mayores inversiones en Perú, luego de España y el Reino Unido.

Contrabalance de los intereses. Como se mencionó anteriormente, durante el año 2012 deben entrar en vigencia siete TLC suscritos por Perú, así como varias ampliaciones y renegociación de los acuerdos vigentes con los países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comunidad Andina (CAN). Estos tratados, sumados al crecimiento económico del país, la riqueza histórica y la reducción de los problemas sociales y de la pobreza, podrían convertir al Perú en el primer destino de turismo de placer y negocios de la región. El aeropuerto Jorge Chávez funciona desde hace algunos años como un *hub* o centro para conexiones desde y hacia toda América Latina. De igual forma, el puerto del Callao y los demás puertos satélites, gozan de un alto potencial de crecimiento, lo que devendría en mayores ingresos para el país.

Conservación de los enemigos. D'Alessio (2008) expresó lo siguiente: “la presencia de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos” (p.117). Siendo así, se podría considerar que los enemigos tienen el potencial de ejercer un efecto positivo sobre un país, organización o persona.

Como se mencionó, desde el año 1879, Chile es considerado el principal enemigo o rival del Perú; sin embargo, desde hace más de una década, empresarios de este país son quienes han realizado una serie de inversiones en los diferentes sectores económicos, y han generado no solamente puestos de trabajo para el país, sino también bienes de capital e infraestructura. El “enemigo” tiene muchos intereses en el Perú y no se beneficiaría del perjuicio del país. Otro país con el que existe una cierta rivalidad es Ecuador, a pesar de que se han firmado acuerdos de paz. A diferencia de Chile, la economía ecuatoriana es

complementaria con la peruana, por lo que el país se beneficia más de las sinergias en épocas de paz.

Otros países que se deben asumir como rivales y potenciales enemigos son los siguientes: (a) Brasil, que ha intervenido en el último proceso electoral, y que además mantiene intereses sobre el agua y recursos de la selva peruana; (b) Colombia, cuyas fuerzas militares han ingresado en varias ocasiones al territorio peruano, en su combate contra el narcotráfico, y que también compite con el Perú por el turismo; y (c) Bolivia, que no ha resuelto su salida al mar e involucra al Perú en todas sus negociaciones.

3.1.4 Influencia del análisis en la organización

La misión y la visión del distrito de Independencia están alineadas con los intereses nacionales definidos. Esta coherencia permitiría que el distrito se beneficie de los planes del Gobierno respecto de los siguientes aspectos: (a) seguridad; (b) justicia y transparencia; (c) mejoramiento de la calidad de vida de la población; (d) ganancia de competitividad, y (e) cuidado de los recursos y el medio ambiente. El distrito lucha contra otros similares para conseguir un mayor presupuesto que se destine a las obras públicas; sin embargo, mientras asuma como prioridades aquellos factores que prevalecen para el Estado, dispone de más posibilidades de conseguir recursos y apoyo para alcanzar los objetivos planteados.

En el análisis del potencial nacional, se concluye que el Perú tiene una población en crecimiento, la cual demanda productos y servicios de diferente tipo, lo que representa un reto importante, especialmente en cuanto a la educación. El déficit de personal capacitado es muy grande y existen problemas estructurales que abarcan desde la educación inicial, tales como la pobre comprensión lectora de los estudiantes y la mala calidad de parte de los docentes (WEF, 2011).

Por otro lado, la ubicación geográfica del país y los recursos naturales constituyen importantes fortalezas del Perú respecto a otras naciones. Adicionalmente, se colige que la

estabilidad económica y las proyecciones realizadas constituyen una fortaleza importante para el país y, por extensión, para el distrito. Los acuerdos firmados por el Perú representan una enorme oportunidad, ya que no solo diversifican el destino de las exportaciones, sino que además facilitan el acceso a los siguientes beneficios: (a) la nueva tecnología, (b) los conocimientos, (c) los métodos y (d) los bienes de capital.

El distrito de Independencia se beneficiará por el incremento en el comercio, además de la afluencia de mayor cantidad de turistas de placer y de negocios. El distrito de Independencia tiene atractivos arqueológicos que pueden ser incluidos dentro del circuito de los visitantes que recorren Lima, lo cual representaría una importante oportunidad en este sector.

Es importante mencionar, finalmente, que los avances tecnológicos y la reducción de los costos de los productos, debido a su aplicación en la industria, generarían un crecimiento económico que redundaría en beneficios para la población en general. Pese a esto, no debe menospreciarse el hecho de que la apertura hacia diferentes mercados también implica ciertos riesgos que van desde la obvia obsolescencia de estructuras productivas hasta las reducciones de personal, la pérdida de competitividad relativa, entre otros.

3.2 Análisis Competitivo del País

Con el fin de realizar el análisis competitivo del Perú se usará el modelo de Diamante de Porter. Este estudio también facilitará identificar el rol que ocupa el distrito de Independencia en el país y sus condiciones competitivas. El marco del análisis, según el Diamante de Porter, se sostiene en los siguientes pilares: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter, 1990). Dichos aspectos determinarán la capacidad competitiva del país, su velocidad de reacción y su ubicación dentro del mapa de la competitividad mundial.

3.2.1 Condiciones de los factores

Para determinar la condición de los factores competitivos, se estudiarán cuatro puntos principales y de manera añadida su influencia en el resto de factores. Estos son los siguientes: (a) la mano de obra, (b) los recursos naturales, (c) la infraestructura y (d) la suficiencia del capital. Se entiende como factores a aquellas características que posee el país y que le brindan ventajas comparativas, ya sea por su costo o disponibilidad. La importancia de estos factores también se fundamenta en el hecho de que, a través de la estrategia, la tecnología o la inversión, las ventajas comparativas podrían transformarse en competitiva. Ello proveería de mayores recursos y mejor calidad de vida a la población del país y, por ende, a la del distrito.

Para analizar la condición de la mano de obra en el Perú, es importante, primero, conocer cómo está compuesta la población que la integra. De acuerdo con el INEI (2010), la población peruana era de 29'041,593 personas en 2008, distribuida de la siguiente manera: a nivel nacional, el 50% de la población habita en la sierra; el 40%, en la costa, y solo el 10%, en la selva. Además, el 75% de la población peruana se encuentra en áreas urbanas.

El INEI (2010) también indicó que el crecimiento poblacional se encuentra en el orden de 1.7% al año, y que se produjo una pequeña reducción en los últimos tres años. La PEA proyectada para el 2012 asciende a más de 15 millones de personas, de las cuales el 56% serían hombres, y el 44%, mujeres. También, según datos de INEI (2010), en el año 2009, el 94.1% de la PEA estaba trabajando empleada, subempleada o autoempleada, lo cual representa una ventaja importante para el desarrollo económico.

Por otro lado, las actividades principales son la intervención financiera, inmobiliaria y empresarial, que ocupa al 39.4% de la población, y el comercio, que da trabajo al 22.6%. Se debe considerar que en el Perú existe un efecto de concentración de la población en la zona central del país; de esta forma, Lima abarca al 30.9% de la población (INEI, 2010), lo que representa un atractivo para la mano de obra y las instituciones educativas.

Respecto de los recursos naturales, el Perú también tiene una posición privilegiada. La riqueza mineral del país lo ha colocado como el sexto productor de oro; el primero de plata y el segundo productor de cobre del mundo (América Economía, 2011).

Durante el 2011, las *traders* mineras ocuparon 13 posiciones en el *ranking* de las 50 mineras *top* exportadoras, y cuatro de ellas se situaron dentro de las 10 mayores empresas exportadoras. Las *traders* mineras con mayores ventas son Consorcio Minero (Cormin), Glencore Perú, Procesadora Sudamericana, Universal Metal Trading, Louis Dreyfus, Comercializadora Tambo Real, J.E.D. Metales, AYS, E&M Company Nex Trade Perú, Grupo Ccori y Traxys Perú (Ranking Top Exportadores Mineros, 2012). En cuanto a productos agrícolas, el país ocupa el primer lugar en exportación de espárrago fresco, y el sexto, en la exportación de uvas según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2012).

La infraestructura interna, por otro lado, es una de las principales debilidades del país, no solo porque existe un solo aeropuerto internacional en todo el territorio, sino que la red vial es insuficiente, defectuosa y accidentada, debido a la geografía peruana. En cuanto a los puertos, si bien se están efectuando inversiones para potenciar las instalaciones existentes, en la actualidad, solamente el puerto del Callao está preparado para recibir buques de gran envergadura. Esta centralización no solo afecta las actividades productivas, sino que además encarece el turismo receptivo.

Asimismo, los servicios de agua potable, alcantarillado y distribución de energía son insuficientes para abastecer a la población. Las viviendas con abastecimiento de agua representan apenas un 58.4%; las que cuentan con servicios higiénicos, 48%, y las que disponen de alumbrado público, 74.1%. Existen iniciativas privadas para mejorar los servicios higiénicos en el país, una de ellas es la de Social Future Exchange (SFFX) con los contratos promesa, denominados “un baño digno para todos los peruanos”. De acuerdo a este

programa, se pretende construir baños para dos millones de peruanos que no tienen acceso a estos servicios. En pos de este objetivo, se han recaudado hasta el momento alrededor de US\$ 6 millones.

En cuanto al capital, si bien el mercado de capitales peruano no dispone de la profundidad suficiente para soportar inversiones importantes de fondos o gobiernos extranjeros, el atractivo de la economía y las condiciones favorables para hacer empresa son innegables. En enero de 2012, y a pesar de la crisis internacional, el Gobierno peruano colocó US\$1,100 millones en una emisión de bonos soberanos, en soles, y una de bonos globales, en dólares, con una demanda de siete a uno. Al respecto, el ministro Luis Castilla señaló que esa colocación ratificaba la confianza y el atractivo que tiene el Perú como plaza para obtener rentabilidad suficiente a un bajo riesgo (“Ministro Castilla destacó exitosa emisión de bonos soberanos”, 2012).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Los principales destinos de las exportaciones peruanas, es decir, los países que demandan más los productos de Perú son los siguientes: (a) China, (b) Estados Unidos, (c) Suiza, (d) Canadá y (e) Japón, según lo afirmó la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2012).

China se convirtió en el principal destino de las exportaciones peruanas en enero del 2012, al acaparar el 18% del total de los envíos. Según el ente recaudador, las exportaciones a China ascendieron a US\$700 millones en enero, y registraron un crecimiento de 48.7% respecto de similar mes del año anterior. Las exportaciones a este mercado se caracterizan por estar concentradas en pocos productos y todos ellos tradicionales, entre los que destacan los minerales como el cobre y el hierro, la harina de pescado, el cobre refinado y los minerales de plomo que, en conjunto, abarcaron el 92% del total exportado.

En segundo lugar figura Estados Unidos, con 13% del total. Las exportaciones a este país sumaron US\$530 millones durante enero del 2012, cifra que significó un crecimiento de 5.5% en comparación con el mes equivalente del año anterior. El oro, las demás gasolinas sin tetraetilo de plomo, el café, los fosfatos de calcio naturales y los espárragos frescos o refrigerados son los principales productos que se exportan a este mercado.

En tercer lugar se posiciona Suiza, con el 12% del total de exportaciones. Las exportaciones dirigidas a este país ascendieron a US\$472 millones, monto que representó un crecimiento de 95.9% respecto del similar mes del año pasado. Según productos, destaca la enorme dependencia del oro, dado que este mineral representó el 99% de la canasta exportadora a este país europeo.

La demanda interna, que es la suma de la inversión y el consumo y es definida como la cantidad de productos y servicios que demandan los residentes de un país, es uno de los indicadores más importantes para evaluar el crecimiento que tendrían algunas industrias, así como para conocer los requerimientos de inversión pública, mixta y privada, que son propulsores de la economía de un país.

Según un reporte relativo al segundo trimestre de 2012, elaborado por el BBVA Research (2012), la demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en los próximos dos años, debido al dinamismo que tendrán el consumo y la inversión privada y pública. Según el informe, el crecimiento de la demanda interna latinoamericana será de 4.2%, en 2012, y de 4.1%, en el año 2013. En todas las economías de la región, el crecimiento de la demanda interna sería superior al crecimiento del producto interno. Esta proyección se ubica por encima de las cifras estimadas para la región, de 4.2%, para el año 2012, y de 4.1%, para el año 2013.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Se analizó la estructura y rivalidad de las empresas bajo las siguientes variables: (a) tiempo para comenzar a operar una empresa nueva, (b) posibles clústeres, (c) rivalidad de las empresas, (d) uso de Internet y (e) exportación de tecnología.

El tiempo de inicio de operaciones es una variable importante para medir la facilidad de hacer negocio en un país. Según el Banco Mundial (2011a), el Perú redujo de 72 a 27 días, del 2007 al 2011, el tiempo para abrir nuevas empresas. Asimismo, cuenta con sectores productivos que pueden convertirse en *clústeres*, por ejemplo, el de Gamarra, relacionado con el sector textil; el de Villa El Salvador, con el sector ebanistería y muebles, y el del calzado, en Trujillo, relacionado con los productos de cuero.

La competitividad entre las empresas en el Perú se ha incrementado (WEF, 2011). Se observa que en la medición del WEF, el Perú obtiene un puntaje de 5.1. Los usuarios de Internet en el Perú se han incrementado de 20.7 a 34.3 por cada 100 habitantes, del 2006 al 2010, según el Banco Mundial (2011a). Asimismo, el desarrollo de nuevas tecnologías es parte importante del desarrollo de un país, ya que (a) brinda una menor dependencia de otras naciones; (b) apoya el desarrollo de nuevos productos, y (c) mejora la productividad y la eficiencia de las empresas en el país.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores complementarios a las actividades primarias colaboran con el desarrollo del país. En los sectores relacionados con el Gobierno, que se identifica con el apoyo, se consideran infraestructuras tales como carreteras, puentes, puertos y aeropuertos. Se considera también en este rubro las políticas y leyes, que se dictan con la finalidad de regular las actividades del país. Se analizarán las siguientes variables, que interactúan como sectores relacionados y de apoyo en el país: (a) vías de acceso terrestre, transporte aéreo y marítimo

en el país; (b) capacidad de los proveedores para cubrir la demanda; (c) uso de la tecnología, y (d) costo de capital y su disponibilidad.

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2012), la infraestructura actual de las carreteras no es suficiente para el crecimiento que se viene dando en el país. Se cuenta con 126,500 km de vías pavimentadas, y ha ocurrido un crecimiento importante con la construcción de nuevas vías.

Se encuentran en desarrollo cinco ejes viales. El IIRSA-Norte, que se inició en el 2006, y cuenta con una longitud de 955.1 km. Su nivel de avance es del 98% y el costo del proyecto total asciende a US\$356 millones. Unirá las ciudades de Paita y Yurimaguas. Por otro lado, el Eje Andino, que tiene una longitud de 4,409 km. El IIRSA-Centro es el tercer eje e inició su construcción en 2010. Se extiende por 377 km y ha sido concesionado por 25 años. El cuarto eje es el tramo dos del Puente Ricardo Palma-La Oroya, que recibió una inversión de US\$60 millones y unirá el puerto del Callao con Pucallpa. Finalmente, se considera el IIRSA-Sur o interoceánica del Sur, que tiene una longitud de 2601 km y se encuentra a un nivel de avance del 95%. Recibió una inversión de US\$1,879 millones y une el Perú con el Brasil.

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2009), los tipos de vías en el país, asociados a sus porcentajes aproximados, son los siguientes: nacional (22%), departamental (18%) y vecinal (60%). Asimismo, los tipos de vías y su correspondiente porcentaje, según su grado de construcción en el Perú, son los siguientes: asfaltado (14%), afirmada (23%), sin afirmar (18%) y trocha (45%). Muchas de estas vías no cuentan con una señalización adecuada.

Por otro lado, la evolución del estado de la red vial nacional se ha mantenido. El porcentaje de carreteras buenas es de 36% y estas abarcan 8,094 km. El porcentaje resulta mayor, comparado con el 2005, en que alcanzó el 35% y 5,856 km de extensión. Por otro

lado, el porcentaje de carreteras regulares es de 36% (8,478 km), un porcentaje mayor respecto al 2005, que fue de 25% (4,198 km). Finalmente, el porcentaje de carreteras en mal estado es de 30% y estas abarcan 7,023 km. Estas cifras son menores si se las compara con las del 2005, año en que ascendían a 40% y 6,803 km de extensión. En resumen, las carreteras han mejorado, y han aumentado los kilómetros pavimentados. Ello permite reducir la brecha de la falta de infraestructura en el país, y acortar las distancias entre las diferentes ciudades y pueblos del interior del Perú.

El IPE (2009) indicó que el Perú cuenta con 145 terminales aéreas, 11 aeropuertos internacionales, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y 10 helipuertos. Específicamente, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado en el Callao, es uno de los aeropuertos más importantes de América del Sur.

El Perú cuenta, asimismo, con 24 terminales: 19 enlazan con puertos marítimos ubicados en la costa; cuatro con puertos fluviales, y uno, lacustre (MTC, 2007). Según el MTC (2012), gracias a una inversión de US\$30 millones, desde abril del 2009, se ha mejorado la capacidad operativa del muelle del Callao, el cual cuenta con dos grúas pórtico y dos grúas de patio. Ello incrementa la velocidad de embarque y descarga, de 12 a 60 contenedores por hora.

Asimismo, el muelle sur del puerto del Callao se concesionó con la finalidad de mejorar la calidad de la estiba y la desestiba de contenedores, a fin de agilizar el comercio internacional. El operador se comprometió a realizar una inversión de US\$617 millones. Actualmente, se tiene una inversión acumulada de US\$198.3 millones.

Por otro lado, se tiene también concesionado el puerto de Paita. El operador portuario se comprometió a realizar una inversión de US\$232.5 millones. Se han llevado concursos de proyectos integrales para la concesión de los terminales de San Martín, con un costo de US\$107.8 millones, y de Pucallpa, con US\$14.0 millones. Complementariamente al

desarrollo de los terminales portuarios de Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas, se han desarrollado los estudios de navegabilidad de los ríos Huallaga, Ucayali, Marañón y Amazonas, con una longitud total estimada de 2,686.5 km. Así también, se encuentra en proceso la convocatoria del estudio de factibilidad para el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de navegabilidad de los ríos Huallaga, Ucayali, Marañón y Amazonas. Esto permitirá la señalización, y la navegación segura y confiable, lo cual favorecerá a las embarcaciones que transporten la carga actual y la proyectada entre los ejes multimodales Norte y Centro.

Según el Reporte de Competitividad Global (WEF, 2011), el Perú obtuvo un puntaje de 5.0 sobre la disponibilidad que se tiene de parte de los proveedores locales para cubrir las necesidades de materiales de las empresas peruanas. El número de las empresas que proveen materiales, equipos, componentes y servicios son variadas. Los proveedores son más competitivos si desarrollan nuevos productos y procesos: la industria agroexportadora es un ejemplo de ello. Se observa que las industrias que desarrollan tecnología no cuentan con suficientes proveedores locales.

Uso de la tecnología. Las empresas en el Perú están por debajo de la media latinoamericana en el uso de la banda ancha, debido a la baja penetración de este servicio en el país. El uso de las redes sociales está muy difundido, con lo que el Perú llega a ocupar el tercer lugar en América Latina con respecto al uso de la tecnología (“Perú es el tercer país más globalizado en América Latina”, 2012).

Por otro lado, se indicó, en el Reporte de Competitividad Global (WEF, 2011), que el Perú obtuvo un 4.9 en el indicador de absorción empresarial de tecnología. Esta cifra muestra que el país dispone de la capacidad para interiorizar nuevas tecnologías, especialmente las TIC. Esta habilidad resulta importante para fortalecer a los sectores económicos; atrae inversiones intensas en tecnología, y hace posible que la inversión extranjera directa sea un multiplicador importante en la productividad del país.

Costo de capital y su disponibilidad. En el Perú, el costo de capital es alto, y su disponibilidad no es inmediata como sí lo es en otros países. Las tasas de interés pueden triplicarse en un país desarrollado, y los trámites para acceder a estas también se dificultan. Con las nuevas instituciones financieras, como las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME) y las cajas de ahorros, el capital se ha vuelto más accesible, pero aún su costo es elevado.

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

El distrito de Independencia se ve favorecido con las tendencias que el Perú experimenta. El crecimiento económico, el aumento de la población, la competitividad de las empresas, una mayor afluencia de inversiones en el país hacen que el distrito se desarrolle y sea parte de este *boom* del país.

Con respecto a la tecnología, el distrito se ve afectado, en la medida en que el país no difunda los conocimientos y no invierta en recursos tecnológicos para tornar más eficientes sus procesos, a fin de ahorrar tiempo, dinero y costo de recursos humanos. Asimismo, el distrito se ve perjudicado con el costo de capital que se tiene en el país, lo cual repercute en el desarrollo de obras para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Un alto costo de capital produce el retraimiento de los capitales y de las inversiones; además, encarece el costo de los materiales e insumos que se requiere para producir.

Por otro lado, el incremento de las vías de comunicación en el país beneficia también al distrito: (a) lo torna más dinámico; (b) agiliza el flujo de los productos; (c) aumenta la eficiencia, y (d) reduce los costos de transporte de los productos. El distrito cuenta con dos arterias o vías principales que cruzan de norte a sur. Estas configuran sus puntos fuertes, debido a la afluencia de personas, lo cual produce que el comercio se desarrolle rápidamente. El aumento de la demanda en el país hace que las empresas afincadas en el distrito se desarrollen y puedan competir con otras empresas. Aquellas pequeñas y microempresas se

ven favorecidas con el establecimiento de centros comerciales grandes, debido a que estos generan un alto tránsito en el distrito, lo cual beneficia a todos los que participan del mercado.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El distrito de Independencia se creó en el año 1964. En sus inicios, estuvo gobernado por las asociaciones que se conformaron para invadir los terrenos en que se ubica actualmente. La primera fue la Asociación Provivienda Pampa de Cueva, que estaba apoyada por asesores legales del Partido Comunista. En posteriores invasiones, se observó la injerencia del Partido Aprista. Se generaron luego los comités vecinales que asumieron una ideología de “participación plena”. En 1980, el partido Acción Popular ganó las elecciones municipales luego del régimen militar. Según el Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 1989), según las tendencias de la década de 1980, los habitantes de Independencia preferían un gobierno de izquierda, debido a una marcada corriente reivindicativa y radical, frente a la corriente clientelista que se cernía sobre el distrito.

En la década de 1990, la tendencia política varió hacia una más democrática. Uno de los primeros partidos democráticos que ganó las elecciones municipales fue el partido Cambio 90. De este modo, democráticamente, se conduce hasta la actualidad. En este momento, la organización política del distrito está conformada por un alcalde y 11 regidores. El actual alcalde de Independencia es Evans Rodolfo Sifuentes Ocaña, que milita en el Partido Popular Cristiano (PPC). Los regidores pertenecen a diversos partidos políticos, sin embargo, la mayoría comparte la filiación partidaria del alcalde, lo cual le brinda mayor respaldo en las reuniones y comités. Ello permite que, en esta heterogeneidad, se complementen las ideas políticas para la toma de decisiones (Municipalidad de Independencia, 2012a).

En el 2001, comenzó un proceso de descentralización y reforma del Estado, que redefinió una nueva delimitación político-administrativa. Se procuró que los gobiernos regionales y locales obtuvieran mayores competencias y funciones, acorde con el proceso de descentralización. Este cambio deshizo las atribuciones y competencias de las municipalidades, heredadas de la década anterior (Municipalidad de Independencia, 2006).

Desde la creación del distrito, se cuenta con comités y organizaciones sociales. En su totalidad son 1,369 organizaciones, divididas de la siguiente forma: (a) territoriales, 103; (b) vaso de leche, 672; (c) comedores populares, 238; (d) clubes de madres, 88; (e) organizaciones vecinales, 180; (f) organizaciones juveniles, 62, y (g) asociaciones de comerciantes, 26 (Municipalidad de Independencia, 2006). La injerencia política de estas asociaciones es muy alta, debido a la estrecha relación y la capacidad de persuasión de la que gozan entre los habitantes, los cuales transmiten, mediante estas, sus inquietudes y pedidos a los alcaldes.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Actualmente, el entorno económico es estable en el Perú. Presenta una tasa de interés preferencial corporativa en nuevos soles que asciende a 5.23%, y la tasa de interés interbancaria promedio se fija en 4.25%. Asimismo, el circulante es de S/.26,944 millones, al 6 de marzo del 2012, y el tipo de cambio equivale a S/.2,676 por dólar. Las reservas internacionales netas alcanzan los US\$54,793 millones (BCRP, 2012).

Por otro lado, la inflación fue de 0.32% en febrero, en Lima Metropolitana. Las exportaciones totales crecieron 34.7% , en enero de 2012. El riesgo país se ubica en 193 puntos básicos. Finalmente, la rentabilidad anual de la Bolsa de Valores de Lima marcó 16.4% (BCRP, 2012).

La inflación proyectada, para el 2012, por el (BCRP, 2012) ascendió a 4.17%. Como se aprecia, la inflación en el Perú es baja y es controlada por el buen manejo económico que

realiza el Estado. El crecimiento del PBI, en el año 2011, fue influenciada por determinados sectores de la economía, tales como el sector pesca, que lideró el crecimiento con 29.73%; seguido de transportes y comunicaciones con 11.01%; financieras y seguros, con 10.41%; restaurantes y hoteles, con 9.64%; comercios, con 8.82%, y servicios prestados por otras empresas, con 8.65%, entre otros. Sin embargo, los sectores que crecieron menos fueron construcción (3.43%) y minería e hidrocarburos (-0.22%).

Tal como se aprecia en la Tabla 6, el Perú está creciendo como resultado de una fórmula de políticas que, entre otras determinaciones, promueve las exportaciones. Es gracias a estas que el país ha logrado generar reservas que lo podrían ayudar a enfrentar de mejor manera el recrudescimiento de la crisis internacional. Un punto relevante de este fenómeno es que el crecimiento se experimenta en casi todos los departamentos.

Tabla 6

Principales Destinos de las Exportaciones Tradicionales

Actividad Económica 1/	Total	Año de Inicio de Operaciones						
		Antes de 1995	De 1995 a 1999	De 2000 a 2004	2005	2006	2007	2008
Distrito de Independencia	7,707	995	856	2,006	615	832	844	1,559
Pesca y agricultura	1				1			
Explotación de minas y canteras	2		1		1			
Industrias manufactureras	634	114	80	183	46	65	59	87
Suministro de electricidad								
Suministro de agua y alcantarillado	4			1		2		1
Construcción	15		2	3	1	2	3	4
Comercio al por mayor y al por menor	4,642	656	547	1,234	390	510	500	805
Transporte y almacenamiento	142	22	12	37	11	13	10	37
Alojamiento y servicio de comida	662	56	52	156	62	77	91	168
Información y comunicación	435	18	24	93	33	56	73	138
Actividades financieras y de seguros	25	2	1	5	2	5	3	7
Actividades inmobiliarias	20	5	3	8		1	2	1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	241	20	16	58	15	19	19	94
Actividades administrativas y servicios de apoyo	98	5	11	21	7	8	8	38
Enseñanza privada	174	24	32	42	7	12	16	41
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	140	12	15	39	9	15	13	37
Artes, entretenimiento y recreación	43	2	2	15	2	2	10	10
Otras actividades de servicios	429	59	58	111	28	45	37	91

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

Como parte del crecimiento del Perú, las provincias con sus distritos se han visto beneficiados del crecimiento económico que vive el Perú. El distrito de Independencia no ha sido la excepción. Ello se explica a continuación, a partir de dos criterios: (a) comercio tradicional y (b) comercio ambulatorio.

Comercio tradicional. Se plantean las siguientes observaciones:

- De acuerdo a la información proveniente de la Gerencia de Rentas y del padrón de licencias de la Municipalidad de Independencia (2011) el año 2002, se registró un total de 3,652 establecimientos comerciales, que constituye el 57.4% del total de establecimientos registrados (6,365). De entre estos, 5,352 (84.1%) corresponden a personas naturales. El comercio es la actividad que más se desarrolla en el distrito. Se registró un total de 3,529 establecimientos correspondientes a personas naturales.
- Las actividades comerciales son ejercidas mayoritariamente por mujeres, quienes atienden preferentemente los comercios de librería bazar (63.7%), bodegas (62.9%), abarrotes (60.6%) y boticas y farmacias (55.7%).
- Respecto a los mercados, existen 18 en Independencia, que en conjunto registran 2,500 puestos de trabajo, y que en promedio consignan 139 puestos por mercado. Las zonas donde están concentrados los mercados es Tahuantinsuyo, donde se registran seis mercados.

Comercio ambulatorio. Se extrajo las siguientes observaciones:

- En julio del 2004, la Gerencia de Desarrollo Económico Social (2012), llevó a cabo el primer censo distrital de ambulantes, con el propósito de contribuir al conocimiento del número y de las características sociales, económicas y demográficas de los trabajadores ambulantes y su distribución espacial dentro del territorio distrital. Los datos servirían de base para la formulación y evaluación de planes de desarrollo y de políticas sociales y económicas.

- Existen en el distrito de Independencia 2,043 trabajadores ambulantes, tres cuartos de los mismos (79%) están debidamente asociados y organizados (Gerencia de Desarrollo Económico Social, 2012).
- El comercio ambulatorio es una actividad importante en el distrito de Independencia. Es identificado y apoyado por la municipalidad.

Tabla 7

Población de Seis Años a Más y su Condición Económica en el Distrito

Departamento, Provincia, Distrito Área y Rural, Sexo y Condición de Actividad Económica	Grandes Grupos de Edad					
	Total	6 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 a más años
Distrito de Independencia	186,692	32,516	57,984	49,613	31,399	15,180
Hombres	91,548	16,591	28,208	24,327	14,895	7,527
Mujeres	95,144	15,925	29,776	25,286	16,504	7,653
PEA	89,022	490	31,024	35,503	19,046	2,959
Hombres	54,328	308	18,096	21,815	12,124	1,985
Mujeres	34,694	182	12,928	13,688	6,922	974
Ocupada	85,404	449	29,110	34,456	18,522	2,867
Hombres	52,161	281	17,034	21,188	11,746	1,912
Mujeres	33,243	168	12,076	13,268	6,776	955
Desocupada	3,618	41	1,914	1,047	524	92
Hombres	2,167	27	1,062	627	378	73
Mujeres	1,451	14	852	420	146	19
No PEA	97,670	32,026	26,960	14,110	12,353	12,221
Hombres	37,220	16,283	10,112	2,512	2,771	5,542
Mujeres	60,450	15,743	16,848	11,598	9,582	6,679
Urbana	186,692	32,516	57,984	49,613	31,399	15,180
Hombres	91,548	16,591	28,208	24,327	14,895	7,527
Mujeres	95,144	15,925	29,776	25,286	16,504	7,653
PEA	89,022	490	31,024	35,503	19,046	2,959
Hombres	54,328	308	18,096	21,815	12,124	1,985
Mujeres	34,694	182	12,928	13,688	6,922	974
Ocupada	85,404	449	29,110	34,456	18,522	2,867
Hombres	52,161	281	17,034	21,188	11,746	1,912
Mujeres	33,243	168	12,076	13,268	6,776	955

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

Tabla 8

Rubros de Actividades Ambulatorias

Giro	Cantidad	Porcentaje %
Anticuchos	12	3.99
Diarios y revistas	46	15.28
Emoliente	86	28.57
Golosinas	78	25.91
Helados	19	6.31
Jugo de naranja	24	7.97
Lustrador de calzado	22	7.31
Mercería	3	1.00
Mollejita	4	1.33
Vocero de diarios	7	2.33
Total	301	100.00

Nota. Tomado de “Portal Institucional” por la Municipalidad de Independencia, 2012a. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/home.php>

Por otro lado, en la Tabla 9 se aprecia la concentración de ambulantes, formalizados por ejes zonales. En la zona industrial, se concentra el mayor número, con 64.12% (193 personas). Le siguen el eje de El Ermitaño, que concentra el 15.95% (48 personas); Tahuantinsuyo, que representa el 9.97% (30 personas); Independencia, con 8.64% (26 personas), y finalmente, Túpac Amaru, con 1.33% (4 personas).

Tabla 9

Concentración de Ambulantes por Zonas

Zona	Cantidad	Porcentaje %
El Ermitaño	48	15.95
Independencia	26	8.64
Tahuantinsuyo	30	9.97
Túpac Amaru	4	1.33
Zona industrial	193	64.12
Total	301	100.00

Nota. Tomado de “Portal Institucional”, por la Municipalidad de Independencia, 2012a. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/home.php>

Finalmente, en la Figura 5, se expone mediante cifras la distribución de la cantidad de ambulantes en los ejes zonales.

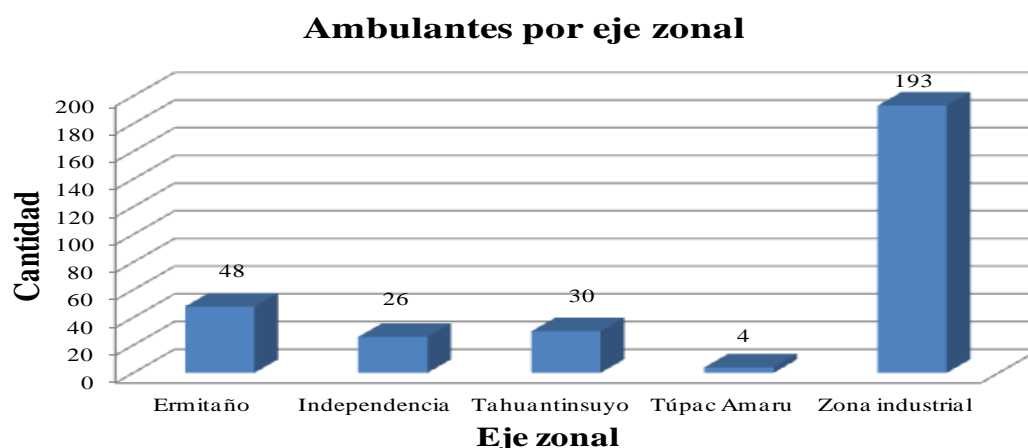


Figura 5. Ambulantes por eje zonal. Recuperado de “Portal Institucional”, por la Municipalidad de Independencia, 2012a. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/home.php>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Población del distrito. De acuerdo con la información proporcionada por el INEI (2012), la población de Independencia ascendía, en el 2011, a 207,647 habitantes, y el distrito disponía de una extensión territorial de 18 km². Sus principales ejes viales son la Av. Túpac Amaru y la carretera Panamericana Norte, que comunican esa parte de Lima con el resto de la ciudad. Independencia registra una población que vive en los sectores medio, medio bajo y bajo, con un porcentaje del 32.7%, 32.3% y 34.9%, respectivamente.

La distribución de la población por edades demuestra que el 66.9% de los habitantes está comprendido entre los 16 y los 65 años; el 25.8%, entre 0 y 14 años, y el 7.3% representa a la población que supera los 65 años. Esto significa que el distrito es mayoritariamente joven.

Por otro lado, los habitantes analfabetos alcanzan un total de 11,277 personas, que representa el 6% de la población de Independencia. La zona de El Ermitaño presenta el nivel de analfabetismo más alto del distrito: 22%. Asimismo, el 3.6% de viviendas no cuenta con servicios de alumbrado eléctrico; el 5.7% vive sin abastecimiento de agua, y el 5.1%, sin servicios higiénicos. Finalmente, el 87% de la población construyó viviendas con paredes de cemento y ladrillo (ver Tabla 10).

Tabla 10

Principales Indicadores Demográficos 2011

Gobierno Local	
Departamento: Lima	Provincia: Lima
Distrito de Independencia	
Datos Básicos	
• Datos demográficos	
Población total - 2011 (personas)	216,323
De 0-6 años	25,887
De 7-13 años	30,045
De 60 y más años	22,484
Población en edad de trabajar (PET) 2007	157,991
• Datos sociales	
Pobreza total - 2009	21.30%
Pobreza extrema - 2009	0.80%
Desnutrición crónica en menores de cinco años	5.70%
Analfabetismo en mayores de 15 años	2.50%
Tasa de mortalidad infantil (por cada mil vivos)	10.90
Tasa global de fecundidad	2.37
Hogares sin electricidad	3.10%
Hogares sin servicios higiénicos	6.90%
Hogares sin agua potable	8.40%
Población con educación superior	17.30%

Nota. Tomado de “Indicadores del distrito de Independencia”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/indicadores/Dpto_Lima/FichasLocales_Lima.pdf

Según la segunda encuesta metropolitana de victimización (Ciudad Nuestra, 2012), el distrito de Independencia se ubica en el puesto 30 de los 35 distritos evaluados en Lima Metropolitana. La percepción de delincuencia del vecino es una de las debilidades, precisamente la mayor, y no permite un desarrollo sostenible del distrito.

Las acciones realizadas por la Municipalidad no han permitido mejorar esta percepción de los ciudadanos. Se agudiza este indicador, si se le compara con las cifras de un estudio similar, realizado en el 2011, en el cual se ubica a Independencia en el puesto 25 (ver Tabla 11), siendo los distritos mejores ubicados San Borja, San Isidro, Miraflores, Surco, Jesús María, siendo referentes al distritos para seguir en temas de seguridad.

Tabla 11

Ranking de Distritos sobre Victimización Lima Metropolitana 2012

Puesto Final 2011	Distrito	Puesto Final 2012	Resultado Final 2012	Victimización por Hogares	Evaluación Favorable de los Serenazgos	Evaluación Favorable de la Policía	Percepción de la Inseguridad
3	San Borja	1	11	3	3	3	2
1	San Isidro	2	12	8	1	2	1
2	Miraflores	3	15	6	2	4	3
8	Surco	4	23	12	4	1	6
5	Jesús María	5	24	9	5	5	5
4	Lurín	6	24	1	7	9	7
7	La Molina	7	29	13	6	6	4
6	Magdalena	8	29	4	10	7	8
15	Surquillo	9	34	5	9	9	11
17	Lurigancho	10	45	2	14	16	13
9	Pueblo Libre	11	46	16	8	8	14
19	Barranco	12	47	10	13	12	12
10	Puente Piedra	13	50	18	11	12	9
21	San Luis	14	57	19	12	11	15
11	Chaclacayo	15	68	7	23	18	20
12	San Miguel	16	69	24	15	14	16
14	Lince	17	76	15	20	22	19
28	Carabayllo	18	80	27	16	20	17
17	Pachacámac	19	80	10	21	28	21
23	Breña	20	81	17	24	17	23
19	Santa Anita	21	82	26	19	15	22
16	Los Olivos	22	83	32	22	19	10
12	Chorrillos	23	86	13	30	25	18
22	Ate	24	102	24	17	30	31
24	Cercado	25	103	30	26	23	24
30	El Agustino	26	103	34	18	21	30
32	San Martín de Porres	27	104	23	28	29	24
30	Comas	28	106	20	27	27	32
25	San Juan de Lurigancho	29	106	31	25	24	26
25	Independencia	30	109	22	29	31	27
29	Villa María del Triunfo	31	115	21	35	32	27
35	Villa El Salvador	32	118	33	31	25	29
33	La Victoria	33	127	29	32	33	33
34	San Juan de Miraflores	34	131	28	34	35	34
27	Rímac	35	137	35	33	34	35

Nota. Tomado de “Segunda encuesta metropolitana de victimización 2012”, por Ciudad Nuestra, 2012. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/3222/cont/files/encuesta_victimizacion_2012_cn_2.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el transcurso de la historia, la tecnología y la ciencia han evolucionado, y han ofrecido soluciones los problemas que surgen en los diversos sectores de las actividades humanas, tales como (a) la salud, (b) el sector alimenticio, (c) la productividad, (d) la competitividad y (e) el crecimiento económico.

Los servicios públicos en la Municipalidad de Independencia adolecen de una serie de limitaciones. Al igual que la mayoría de municipalidades pobres de Lima Metropolitana, esta carece de buena infraestructura y de equipos para desarrollar con calidad la gestión de servicios.

En cuanto al aspecto tecnológico, la comuna brinda soporte al vecino del distrito, a través de su página web (<http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/e-payment.php>). Por medio de esta, en la opción de servicios en línea, se desarrollan diversas operaciones que permitan optimizar los tiempos destinados a esta gestión. La debilidad de esta herramienta radica principalmente en la falta de un desarrollo integral y automatizado que permita reducir trámites y efectuar el pago de los arbitrios por parte de los contribuyentes.

Por otro lado, existen algunas experiencias tecnológicas en la aplicación del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Una de estas es el proyecto de educación ciudadana, que se desarrolla por medio de la conformación de un “municipio escolar” en el colegio José Carlos Condorcanqui, de Independencia.

Finalmente, el distrito no desarrolla una adecuada política, que impulse la ciencia y la tecnología. Existe, además, un déficit en el número de científicos, investigadores o egresados de las instituciones educativas del distrito.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El distrito de Independencia presenta debilidades que han dificultado el desarrollo de una cultura de mejoramiento de la calidad ambiental. La presión urbana no planificada ha producido impactos negativos sobre el paisaje. En este contexto, actualmente, se enfatiza el crecimiento y el mantenimiento de áreas verdes. Sin embargo, como se apreciará en la Tabla 12, los mayores déficits de áreas verdes corresponden a los sectores Unificada, Independencia y El Ermitaño, seguido de Túpac Amaru y Tahuantinsuyo.

Tabla 12

Porcentaje de Áreas Verdes en Relación con el Territorio

Zona	Área Ocupada (Hectárea)	Extensión de Áreas Verdes (m ²)	Participación de Áreas Verdes sobre el Total	Áreas verdes más Área Ocupada (m ²)	(%) de Área Ocupada /Superficie de territorio	(%) de Áreas Verdes sobre Superficie del Territorio
El Ermitaño	73.6	34,230	9.50	770,230	5.10	0.24
Independencia	68.8	6,211	1.70	694,211	4.70	0.04
Industrial	204.1	114,335	31.60	2,155,335	14	0.79
Tahuantinsuyo	139.7	113,241	31.30	1,510,241	9.60	0.78
Túpac Amaru	98.8	60,371	16.70	1,048,371	6.80%	0.41
Unificada	48.8	1,425	0.40	489,425	3.40%	0.01
Berma Central Av. Túpac Amaru		32,300	8.90	32,300	0.00%	0.22
Total	633.8	362,113	100	6,700,113	43.6	2.5

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado del distrito de Independencia al 2015”, por la División de Limpieza Pública, Áreas Verdes y Saneamiento Ambiental de la Municipalidad de Independencia, 2005. Recuperado de www.muniindependencia.gob.pe/archivos/.../PDLC_2015.pdf

Al producirse la renovación urbana en la zona industrial, el déficit de espacios públicos y áreas verdes se volvería crítica. Además del problema cuantitativo, la necesidad del agua para realizar el riego es un problema fundamental. El requerimiento actual a nivel distrital asciende a 1,114 m³ por día, y la disponibilidad es de 288 m³ por día.

El Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) es la empresa estatal que provee y abastece a la población a través de cisternas que trasladan las aguas subterráneas de La Alborada. Ante esto, solucionar el problema del agua escasa mediante el reciclaje de aguas servidas para riego constituye el cimiento de un proceso de tratamiento integral de los problemas ambientales.

En Independencia, la necesidad de áreas verdes es fundamental para cumplir los siguientes fines: (a) disminuir la contaminación del aire (principalmente la que genera el parque automotor); (b) regular el clima zonal que tiende a sobrecalentarse por la presencia del cemento; (c) atenuar los efectos de los ruidos, y (d) mejorar el paisaje urbano, entre otros. Sin embargo, el mantenimiento es difícil y demanda un alto costo.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Del análisis PESTE resultó la información que se expone en la Tabla 13. Por otro lado, la Matriz de Factores Externos, que se aprecia más adelante en la Tabla 14, cuenta con 10 factores de éxito, cinco oportunidades y cinco amenazas. El valor ponderado resultante es de 1.4, cifra que está por debajo del promedio, es decir, 2.5. Estas cifras indican que el distrito de Independencia mantiene una baja respuesta ante las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente.

Tabla 13

Lista de Oportunidades y Amenazas Identificadas en el Análisis PESTE

Oportunidades	Amenazas
1 Mercado potencial para nuevas inversiones en el distrito.	1 La Inseguridad ciudadana presente en el distrito.
2 Presencia de empresas comerciales, industriales e infraestructura, para ofrecer nuevos servicios y productos.	2 Migración de la mano de obra calificada por falta de oportunidades laborales en el distrito.
3 Desarrollo de productos y servicios a través de las asociaciones, clubes de madres, juntas vecinales y asociaciones de	3 Migración de la delincuencia por aumento del poder adquisitivo de los residentes y transeúntes del distrito.
4 Crecimiento del poder adquisitivo de los habitantes en Lima.	4 Desarrollo limitado de infraestructura y obras sociales, por falta de presupuesto en el distrito.
5 Presencia de las principales instituciones públicas (SUNARP y el Poder Judicial) y privadas (financieras y <i>retail</i>).	5 Personas no competitivas, por un limitado sistema educativo.
6 Disponibilidad de mano de obra por la presencia de población joven en el distrito.	6 Bajo nivel de modernización, por falta de desarrollo tecnológico y científico en el distrito.
7 Crecimiento demográfico con necesidad de educación.	7 Incremento de las enfermedades respiratorias, por un alto índice de contaminación ambiental y por la emanación de gases tóxicos de la industria y del parque automotor.

Tabla 14

Matriz de Factores Externos del Distrito de Independencia

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento del poder adquisitivo de los habitantes en Lima	0.12	1	0.12
2	Disponibilidad de mano de obra por la presencia de población joven en el distrito.	0.08	1	0.08
3	Crecimiento demográfico con necesidad de educación.	0.07	2	0.14
4	Mercado potencial para nuevas inversiones en Distrito	0.12	2	0.24
5	Presencia de empresas comerciales, industriales e infraestructura, para ofrecer nuevos servicios y productos.	0.07	3	0.21
6	Desarrollo de productos y servicios a través de las asociaciones, clubes de madres, juntas vecinales y asociaciones de comerciantes.	0.08	1	0.08
7	Presencia de las principales instituciones públicas (SUNARP y el Poder Judicial) y privadas (financieras y <i>retail</i>).	0.06	1	0.06
				0.93
Amenazas				
1	Pérdida de competitividad por la inseguridad ciudadana presente en el distrito.	0.05	1	0.05
2	Migración de la mano de obra calificada por falta de oportunidades laborales en el distrito.	0.08	1	0.08
3	Incremento de enfermedades respiratorias por un alto índice de contaminación ambiental por la emanación de gases tóxicos de la industria y el parque automotor.	0.03	1	0.03
4	Bajo nivel de modernización por falta de desarrollo tecnológico y científico en el Perú.	0.06	2	0.12
5	Desarrollo limitado de infraestructura y obras sociales, por falta de presupuesto en el distrito.	0.05	1	0.05
6	Migración de la delincuencia por aumento del poder adquisitivo de los residentes y transeúntes del distrito.	0.07	1	0.07
7	Personas no competitivas, por un limitado sistema educativo.	0.06	1	0.06
				0.46
		1.00		1.4

3.5 El distrito de Independencia y sus Competidores

El análisis competitivo que se realizará no solo contempla a los competidores directos, sino también a los referentes globales que servirán como modelos que deben seguirse. Las ciudades modelo, elegidas por sus condiciones y los retos que han superado, son Nueva York y Málaga. La primera de estas ciudades tenía un grave problema de seguridad, y lo superó sobre la base de la planificación estratégica y la implementación de la tecnología. Málaga,

por otro lado, es una ciudad que ha sabido aprovechar su legado histórico para generar negocios y su consecuente crecimiento.

En la publicación de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (2008), *Articulación Empresarial y Competitividad Territorial* (p.15), Dirk Messner menciona la idea de Thomas Frippen que el mundo se ha vuelto plano; refiriéndose al hecho que la globalización produce que varias fuerzas tecnológicas y políticas converjan en un mismo punto, uniéndose y creando un campo de juego global, enlazado por la web. Es justamente esta última, la web, que aumentó la participación colaborativa y el acceso a la información sin que importe la geografía, la distancia e incluso el lenguaje. Adicionalmente, se debe considerar que las instituciones, los gobiernos locales y los individuos interactúan en un contexto organizacional; por lo tanto, las instituciones adquieren una relevancia central. Messner (2008) cita también a Lawrence Summers, para quien las tres competencias principales que se utilizan para lograr el crecimiento sustancial de un país son: (a) la habilidad para integrarse a la economía mundial a través del comercio e inversión; (b) la capacidad de mantener sostenibles sus finanzas gubernamentales y la moneda corriente, y (c) la habilidad de disponer de un ambiente institucional, en el cual los contratos se cumplan y los derechos de propiedad sean establecidos. En América Latina algunos países han logrado ser exitosos en estos tres ámbitos. Estos puntos no son suficientes para entender las diferencias que se presentan en la economía mundial, pues no existe comparación alguna con el gran crecimiento de países como China e India, con ingresos per capita bajos.

Entre las características que definen los distritos industriales destaca la coexistencia de relaciones de cooperación y competencia entre sus empresas. Esta combinación de relaciones puede favorecer la consecución de ventajas competitivas difícilmente reproducibles en otros contextos, debido a sus implicancias en el desarrollo y la difusión de nuevos conocimientos e innovaciones. Por otro lado, con respecto a la microeconomía y a fin

de lograr clústeres más competitivos, sea en entidades gubernamentales, distritales, empresas, gremios o cualquier otro tipo de organización, es necesario considerar tres aspectos: (a) los clústeres y su interacción con el entorno; (b) la innovación, el aprendizaje tecnológico, la educación y la capacitación técnica, y (c) el sistema educativo.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del distrito son todos los contribuyentes de Independencia, tanto personas naturales como jurídicas, que tributan en el distrito. También se considera proveedor al Estado peruano y a sus instituciones, que ofrecen bienes y servicios al distrito. En este marco, las principales instituciones públicas son las siguientes: (a) el Gobierno Regional, encargado de aprobar los proyectos de inversión del distrito; (b) el Gobierno Central, que transfiere anualmente parte de su presupuesto a la Municipalidad para la administración del distrito; (c) la Policía Nacional del Perú, que se encarga de velar por la seguridad ciudadana y el orden público; (d) los hospitales del Estado, encargados de atender y velar por la salud de los pacientes del distrito.

Por otro lado, también se considera en el rubro de los proveedores a las empresas que prestan servicios públicos. Estas son las siguientes: (a) la Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte (EDELNOR), que se encarga de abastecer de energía eléctrica al distrito; (b) SEDAPAL, que brinda los servicios de agua potable y alcantarillado; (c) Telefónica del Perú y Claro, empresas que brindan servicio de telefonía fija, telefonía celular e Internet a personas naturales y jurídicas; (d) Nextel, que brinda los servicios de radio a través de su telefonía celular y de Internet móvil; (f) las empresas encargadas de obras de infraestructura como construcción de lozas deportivas, mejoramiento de las pistas y veredas, entre otros, y (g) las empresas encargadas de proveer suministros a la Municipalidades y al distrito.

El poder de negociación con las empresas que proveen los servicios públicos de luz, agua, electricidad, telefonía e Internet es bajo, ya que se encuentran reguladas por el Estado

peruano. Sin embargo, existen empresas que proveen suministros a diversas obras de infraestructura, y con las cuales la Municipalidad mantiene un poder de negociación alto. Para esta situación, los contratos se rigen bajo la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017, 2009).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes del distrito de Independencia son los residentes, los cuales pueden ser residenciales o industriales. Estos grupos exponen necesidades que los diferencian entre sí. Los clientes residenciales buscan cubrir sus necesidades básicas como los servicios básicos de luz, agua, alcantarillado, comunicaciones, seguridad, educación de calidad y espacios recreativos que les permitan cubrir sus expectativas de calidad de vida. El costo de mudarse hacia otros distritos aledaños de las personas que alquilan vivienda es bajo, debido que el costo de vida en los distritos circundantes son similares. Para aquellos pobladores que son propietarios de su vivienda, el costo de mudarse es más oneroso.

Por otro lado, los clientes empresariales tratan de mantener sus operaciones en lugares que dispongan de un marco jurídico estable, en las zonas seguras, de fácil acceso, donde les brinden servicios básicos eficientes y el acceso a mano de obra y materia prima de acuerdo a sus necesidades. Los clientes industriales asumen un alto costo de mudanza, lo que reduce su poder de negociación como clientes. Buscan un lugar potencial para invertir, y cuentan con un mayor poder de negociación, puesto que no entablan ninguna vinculación con el distrito y pueden escoger entre otros lugares que les brinden mejores condiciones para desarrollarse.

El comercio, en el distrito de Independencia, ha crecido rápidamente, debido a la presencia de los centros comerciales tales como Mega Plaza y Plaza Norte. Además cuenta con un terrapuerto y dispone también de negocios menudos como bodegas, cabinas de Internet y restaurantes pequeños, que satisfacen la actual demanda de bienes y servicios. Ello constituye una oportunidad de crecimiento en el comercio interno, a partir de la satisfacción

de la demanda de los distritos aledaños. Para ello, es necesario generar un ambiente de negocio adecuado, a través de la simplificación administrativa y las alternativas de financiamiento, capacitación y seguridad.

El poder de negociación de los vecinos residenciales es alto, dado que tienen la posibilidad de mudarse a otro distrito de manera sencilla y a un bajo costo. Sin embargo, para los clientes industriales, el poder de negociación es bajo, ya que las alternativas para trasladarse a otros distritos con similares beneficios, tales como ubicación y acceso, es muy limitada. Otro factor limitante para aquellos es el alto costo de mudar sus plantas, lo cual responde a una decisión de carácter estratégico de alto riesgo y considerable inversión económica.

Han sido expuestas las características del distrito, es decir, la configuración mixta entre sector comercial y residencial. Se ha observado, además, el crecimiento del sector comercial y más bien el estancamiento del sector residencial. Frente a ello, se ha determinado que los principales competidores identificados para el distrito de Independencia son San Martín de Porres, Los Olivos, Comas y Puente Piedra.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Un producto sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de manera distinta (Porter, 2009). El distrito de Independencia enfrenta a varios posibles distritos sustitutos como San Martín de Porres y Los Olivos, los cuales cuentan con características similares, en cuanto a sus espacios físicos, vías de acceso, infraestructura y capital humano, para albergar y desarrollar centros comerciales, así como para cubrir las necesidades de los posibles habitantes residenciales.

Asimismo, cuentan con un similar nivel de vida, seguridad ciudadana, centros educativos, servicios básicos de agua, luz y alcantarillado. De acuerdo con ello, se debe

realizar acciones para diferenciarse de estos distritos, a fin de evitar la migración de los habitantes residenciales y de las empresas del distrito.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La posible amenaza de los nuevos competidores del distrito de Independencia en Lima Metropolitana y el Callao es baja, puesto que, la creación de un nuevo distrito está supeditada a la promulgación de una ley y actualmente esta no se encuentra en la agenda de las autoridades del país.

La Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley 27795, 2002) suspendió la creación de nuevos distritos y provincias a nivel nacional. Asimismo, mediante la Ley que Prorroga el Plazo Contenido en la Primera y Segunda Disposiciones de la Ley N° 27795 (Ley 28920, 2011) aplazó la fecha hasta el 31 de diciembre de 2011. Luego, los congresistas impulsaron tres proyectos de ley (2313/2007-CR; 3275/2008-CR; 089/2009-CR), en los cuales se planteó la eliminación de los plazos para crear nuevos distritos (Valencia, 2010). Estos fueron promovidos por congresistas del interior del país en respuesta a las necesidades particulares de las zonas que representaban.

El caso del distrito de San Juan de Lurigancho es particular, ya que la propuesta presentada es una petición para convertirse en provincia (Andina, 2008). Los alcaldes de Villa María del Triunfo y Comas están en contra de dicha propuesta, ya que se estaría favoreciendo con mayor presupuesto del requerido a un distrito (“Alcaldes de VMT y Comas se oponen a creación de provincia especial de SJL”, 2011). Se modificaría el entorno competitivo del sector en el caso de que se acepte la propuesta.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El distrito de Independencia compite con todos los distritos de Lima Metropolitana en cuanto a los lugares de residencia, así como en relación con los locales donde las empresas pueden asentarse para llevar a cabo sus actividades económicas. Los principales

competidores son los distritos cercanos como Los Olivos, San Martín de Porres, Comas, Carabaylo y Puente Piedra, los cuales cuentan con características similares como son las zonas residenciales y las zonas comerciales.

Aunque las personas que viven en Independencia residen allí porque cuentan con casas propias, autoconstruidas en su mayoría y obtenidas de las invasiones que se realizaron en la década de 1970, las empresas, en su mayoría del sector comercial, se han afincado en el distrito debido al aumento del comercio y del flujo de personas en Lima Norte. Esta industria de centros comerciales afincada en Independencia es codiciada por cualquier distrito, ya que brinda desarrollo económico, tecnológico y competitividad.

Respecto a la zona industrial del distrito, esta es representada por pequeñas y medianas empresas de metalmecánica, carpintería, cerrajería y reparación de automóviles. Estas sostienen una fuerte competencia respecto a los distritos aledaños, los cuales se encuentran más desarrollados, como el distrito de Carabaylo, que, en la actualidad, está implementando un clúster de metalmecánica.

Por otro lado, con respecto a la seguridad, el distrito de Los Olivos se encuentra en mejor posición que sus competidores. Ello representa una ventaja sobre el distrito de Independencia, que considera a Los Olivos un fuerte competidor en cuanto a este aspecto.

3.6 El Distrito de Independencia y sus Referentes

Las claves de éxito para el distrito son las siguientes: (a) la promoción del distrito como destino turístico, (b) la seguridad ciudadana, (c) la gestión ambiental, (d) la zonificación urbana, (e) el desarrollo comercial-industrial y (f) la calidad de vida de los habitantes.

Una de las ciudades referentes es Nueva York. Una de sus principales acciones para convertirse en una ciudad moderna y referente en el mundo fue el mejoramiento de la seguridad ciudadana. Otro de los pilares fuertes que desarrolló esta ciudad fue la zonificación

urbana, lo que le permitió adecuar sus áreas comerciales y residenciales para una buena convivencia entre dichas zonas. Gracias a esta medida incrementó la captación de nuevas empresas, comercios y habitantes residenciales.

La adopción de estas medidas la han convertido en el corazón financiero de los Estados Unidos y del mundo. Además, ha conseguido aumentar sus zonas urbanas con una adecuada gestión ambiental. Ello se logró, pese a que su territorio se extiende en varias islas conectadas por puentes y en una gran cantidad de edificios que generan un ambiente de saturación.

Nueva York cuenta con grandes centros comerciales y tiendas especializadas en la moda. Esto la convierte en un punto importante en la moda mundial. Para el distrito de Independencia, se requiere desarrollar un conglomerado comercial no solamente de ropa, como en Nueva York, sino de todos los artículos que requieren los habitantes del Cono Norte, desde vestimenta hasta artículos tecnológicos. Asimismo, debe mejorar la percepción de seguridad, para poder atraer más y nuevas empresas al distrito. Además, con una adecuada gestión ambiental y urbana se pretende equilibrar las zonas comerciales con las residenciales.

Por otro lado, Málaga se ha desarrollado sobre los pilares más relevantes. Uno de los principales es el de turismo, que propone un recorrido por los destinos de España, y revaloriza el legado histórico y cultural de dicho país. Lo que pretende hacer con el distrito de Independencia es revalorizar su parte histórica, de forma que pueda incluirse en el circuito turístico de Lima, lo cual generaría la identificación de la población y los puestos de trabajo. Málaga ha desarrollado su parte comercial mediante el incremento del turismo, lo cual ha generado la creación de más centros comerciales y puestos de trabajo.

Otro referente es la gestión que ha realizado la ciudad de Santiago de Chile en el desarrollo sostenido. Sus principales acciones en seguridad, implementación y uso de la tecnología de la información para la gestión y ordenamiento de la ciudad le ha permitido

convertirse en uno de los primeros puestos en ciudades desarrolladas de América del Sur y del mundo. Por todo ello, se pretende llevar a cabo la implantación de tecnología en el distrito de Independencia, lo cual lo convertiría en uno de los distritos más desarrollados, y brindaría a sus procesos mayor eficiencia y transparencia.

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

Ambas matrices permiten diagnosticar el perfil competitivo y el referencial en el que se ubica el distrito de Independencia (D'Alessio, 2008). Se han determinado siete factores claves de éxito para cada una de las matrices. Para la evaluación de la Matriz Perfil Competitivo, que se expone más adelante en la Tabla 15, se analizaron los distritos de Independencia, San Miguel, Cercado de Lima, Santiago de Surco y Chorrillos. En los resultados obtenidos para Independencia, se le asigna un puntaje ponderado de 2.33, y se le ubica por debajo del distrito de Santiago de Surco (3.48) y San Miguel (2.75). Asimismo, obtiene mejor puntaje ponderado que el distrito de Chorrillos (1.97) y el Cercado de Lima (1.72).

Los aspectos positivos identificados en el distrito de Independencia se enfocan en las zonas comerciales que posee y en las zonas turísticas no explotadas, como generador de valor potencial para el distrito. Los aspectos negativos se concentran en (a) la seguridad ciudadana, (b) la limpieza pública y (c) la contaminación ambiental.

Para la evaluación de la Matriz Perfil Referencial, se analizaron los distritos de Independencia y Surco de acuerdo a la similitud de la visión, la gestión y el estilo del desarrollo de las ciudades (ver Tabla 16). Finalmente, al distrito de Independencia se le asigna un puntaje ponderado de 2.46 por debajo de surco con (3.48).

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Independencia		San Miguel		Cercado de Lima		Surco		Chorrillos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Planificación Urbana	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
2 Delincuencia/seguridad ciudadana	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	4	0.80	1	0.20
3 Informalidad	0.18	2	0.36	3	0.54	1	0.18	4	0.72	2	0.36
4 Gestión Pública Eficiente	0.17	2	0.34	2	0.34	1	0.17	2	0.34	3	0.51
5 Infraestructura vial	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16
6 Programas culturales/recreativos	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
7 Acceso a la salud y a la educación	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33
Total	1.00		2.44		2.75		1.72		3.48		2.26

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Independencia		Surco	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Planificación Urbana	0.18	4	0.72	3	0.54
2 Delincuencia/seguridad ciudadana	0.20	2	0.40	4	0.80
3 Informalidad	0.18	2	0.36	4	0.72
4 Gestión Pública Eficiente	0.17	2	0.34	2	0.34
5 Infraestructura vial	0.08	2	0.16	4	0.32
6 Programas culturales/recreativos	0.08	3	0.24	4	0.32
7 Acceso a la salud y a la educación	0.11	2	0.22	4	0.44
Total	1.00		2.44		3.48

3.8 Conclusiones

El resultado obtenido indica que no se aprovechan adecuadamente las oportunidades y que, además, no se mitigan las amenazas presentes en el medio ambiente. El distrito de Independencia cuenta con una realidad alentadora debido a las oportunidades presentes en el medio en que se desarrolla. El crecimiento económico que se experimenta en el país tiene un fuerte impacto sobre el desarrollo del distrito. El comercio que se desarrolla en él ha surgido por el incremento de bienes de consumo masivo. Asimismo, se ha incrementado el mercado interno y se ha generado un mayor poder adquisitivo de las personas, motivado por las continuas remesas de los familiares que viven en otros países, tales como Estados Unidos, Japón y España.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El distrito de Independencia fue creado mediante la Ley 14965, promulgada el 16 de marzo de 1964. La estructura de la organización ha sido diseñada para que los órganos de alta dirección se enfoquen en la formulación y el control de las políticas de desarrollo, por medio del ejercicio del principio de unidad de dirección. Asimismo, el diseño contempla que los órganos administrativos desarrollen funciones de apoyo y asesoramiento de carácter general, y que los órganos de línea se encarguen de ejecutar los siguientes procesos: (a) la misión de la municipalidad, (b) los servicios públicos locales, (c) los servicios sociales y (d) el desarrollo urbano y social; todo ello, a fin de elevar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la comunidad.

La municipalidad, actualmente, está a cargo del burgomaestre Evans Sifuentes Ocaña, que es el responsable de consolidar, en el distrito, una cultura basada en los principios éticos y morales. Entre los objetivos más importantes que se ha propuesto la comuna de Independencia se encuentran los siguientes:

- Articular y dinamizar la gestión municipal.
- Desconcentrar, y delegar funciones y competencias según las necesidades del servicio, mediante la integración de funciones afines y la aplicación de los principios de especialidad y segregación de funciones.
- Contribuir a la utilización racional de los recursos municipales.
- Propiciar la orientación de los recursos a las unidades orgánicas que cumplen servicios públicos y a la inversión en obras prioritarias participativas y concertadas.
- Determinar los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Reforzar los servicios públicos.

Basado en las prerrogativas de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la Municipalidad de Independencia aprobó su nuevo reglamento de organización y de funciones (Ordenanza N° 228-2011-MDI, 2011), cuyo cumplimiento fue encargado a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización. Esta norma permitirá flexibilizar y ejecutar de manera más eficiente los procesos internos por la plana gerencial; insertará a la municipalidad a la vanguardia para una mejor atención al vecino, y la inclinará al logro de los objetivos establecidos (ver Figura 6).

4.1.2 Marketing y ventas

D'Alessio (2008) indicó que 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. Las variables que se deben considerar en cuanto al *marketing* y a las ventas son las que se listan a continuación:

- Concentración de las ventas por productos o por consumidores: El comercio en Independencia está concentrado en la zona industrial, en los centros comerciales Mega Plaza y Plaza Norte. Asimismo, el comercio utiliza la banca *retail* como una ventaja competitiva de desarrollo.
- Mezcla de productos: La actividad económica del distrito de Independencia, tal como se aprecia más adelante en la Tabla 17, se concentra en el comercio al por mayor y menor, seguido del alojamiento y los servicios de comida, industrias manufactureras, entre otros. Sin embargo, es importante resaltar el alto crecimiento que ha experimentado en los últimos años en ventas, gracias a la apertura de megacentros comerciales como Plaza Norte, que cuenta con gran cantidad de establecimientos que expenden productos y bienes, y hasta con un terrapuerto, que se ha convertido en la vía principal de interconexión con el interior del país.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA
APROBADO POR ORDENANZA N° 228-2011-MDI

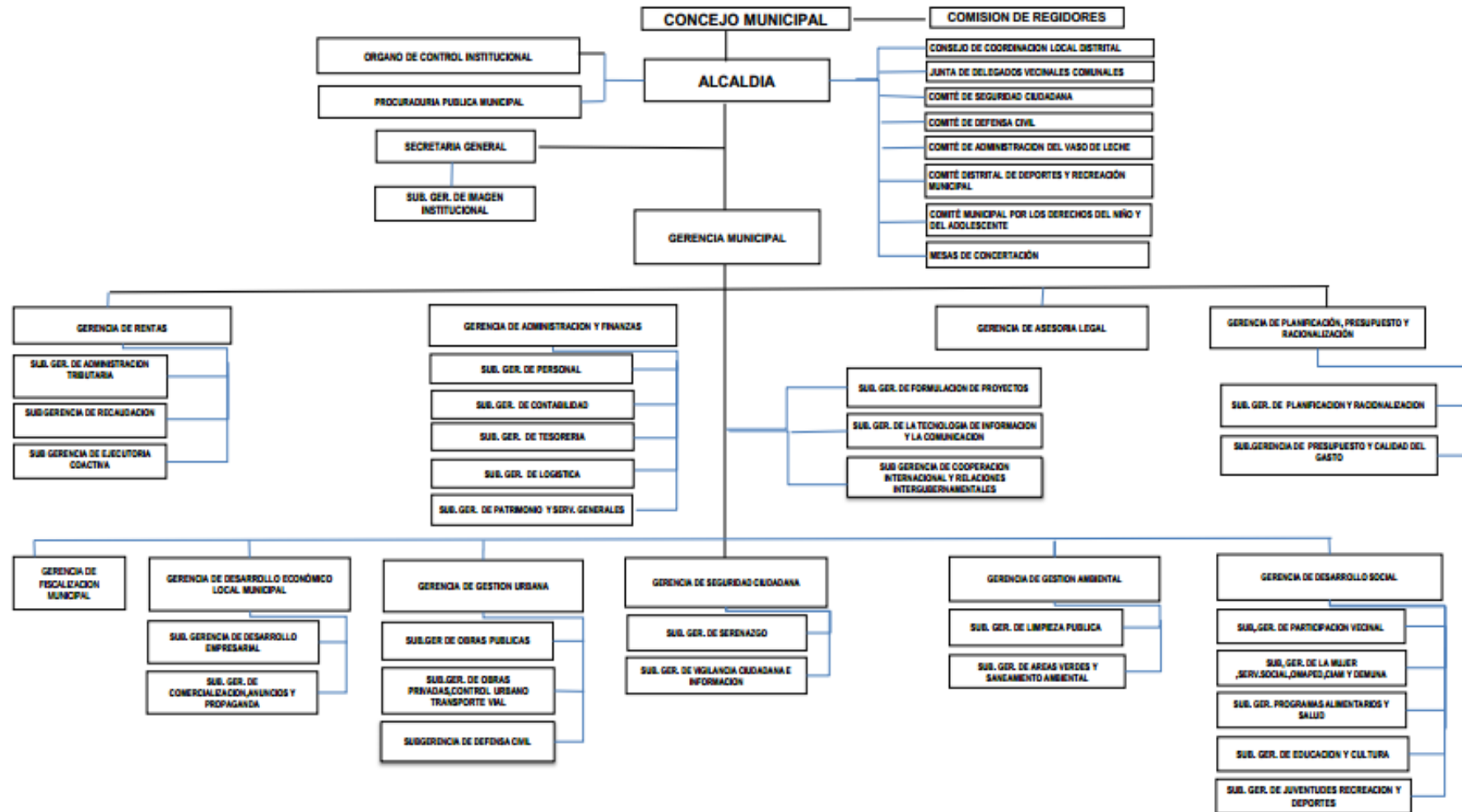


Figura 6. Organigrama de la Municipalidad de Independencia. Tomado de “Estructura Orgánica”, por la Municipalidad de Independencia, 2012d. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/documentos/Estructura_Organica_2012.pdf

Tabla 17

Actividades Económicas en el Distrito de Independencia

Actividad Económica 1/	TOTAL	Año de Inicio de Operaciones						
		Antes de 1995	De 1995 a 1999	De 2000 a 2004	2005	2006	2007	2008
Distrito de Independencia	7,707	995	856	2,006	615	832	844	1,559
Pesca y agricultura	1				1			
Explotación de minas y canteras	2		1		1			
Industrias manufactureras	634	114	80	183	46	65	59	87
Suministro de electricidad								
Suministro de agua y alcantarillado	4			1		2		1
Construcción	15		2	3	1	2	3	4
Comercio al por mayor y al por menor	4,642	656	547	1,234	390	510	500	805
Transporte y almacenamiento	142	22	12	37	11	13	10	37
Alojamiento y servicio de comida	662	56	52	156	62	77	91	168
Información y comunicación	435	18	24	93	33	56	73	138
Actividades financieras y de seguros	25	2	1	5	2	5	3	7
Actividades inmobiliarias	20	5	3	8		1	2	1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	241	20	16	58	15	19	19	94
Actividades administrativas y servicios de apoyo	98	5	11	21	7	8	8	38
Enseñanza privada	174	24	32	42	7	12	16	41
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	140	12	15	39	9	15	13	37
Artes, entretenimiento y recreación	43	2	2	15	2	2	10	10
Otras actividades de servicios	429	59	58	111	28	45	37	91

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

- **Política de precios:** El distrito de Independencia utiliza como estrategia de precios la que actualmente se ha establecido como política nacional, es decir, se rigen por las variables de oferta y demanda para la fijación de precios. También incluyen parámetros de competitividad y calidad de servicio que ofrecen al consumidor final.
- **Organización de ventas:** Se han realizado diversos estudios de mercado de parte de las empresas particulares, con el fin de identificar las necesidades del consumidor de bienes y servicios que ofrece el distrito.

Se observa que el distrito de Independencia se ha convertido en el principal polo de desarrollo, gracias al espíritu emprendedor de la población de la zona. Este crecimiento, sin

embargo, ha traído un problema de seguridad a la zona, debido al crecimiento de la delincuencia, a tal punto de que se le considera uno de los distritos peligrosos de la capital.

Adicionalmente, tal como se expone en la Figura 7 y en la Figura 8, existe un alto porcentaje de comercio ambulatorio en el distrito.

Ambulantes formalizados por giro

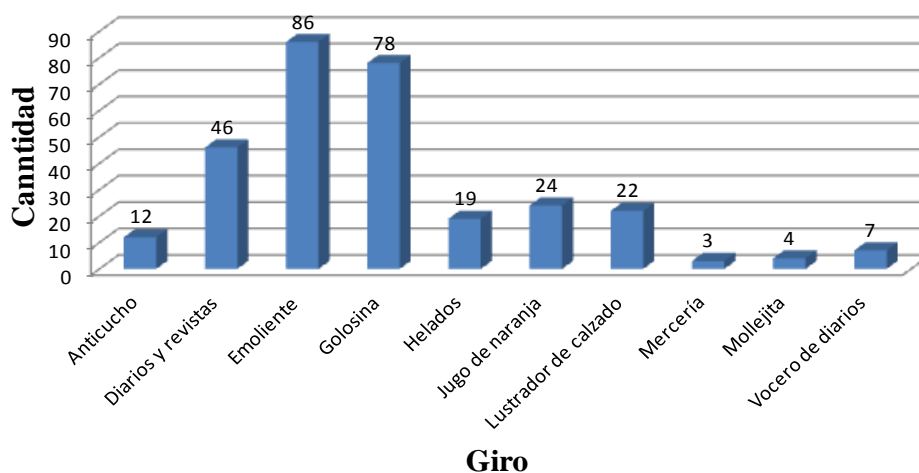


Figura 7. Ambulantes formalizados por giro. Tomado de “Portal Institucional”, por la Municipalidad de Independencia, 2012a. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/home.php>

Ambulantes por eje zonal

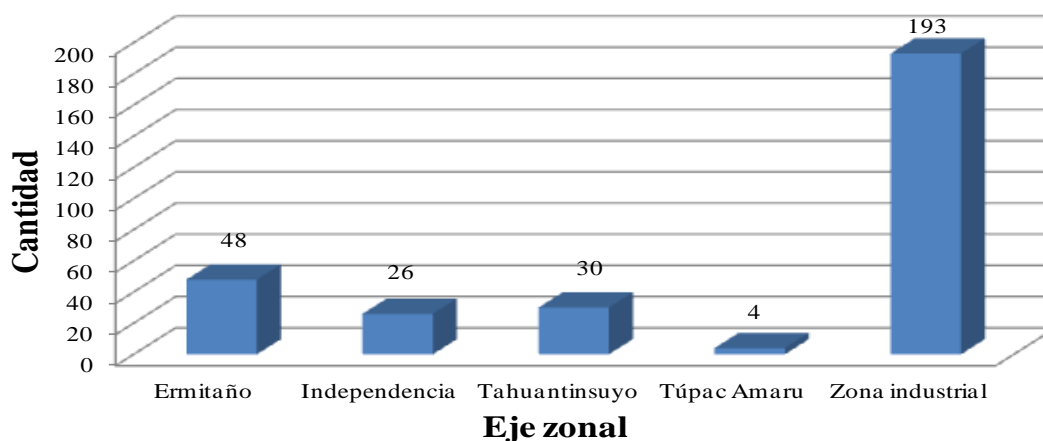


Figura 8. Ambulantes por eje zonal. Tomado de “Portal Institucional”, por la Municipalidad de Independencia, 2012a. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/home.php>

En síntesis, la municipalidad es la responsable principal para impulsar el desarrollo del distrito; sin embargo, la gestión que realiza aún no refleja los resultados esperados. Se debe resaltar que gracias al desarrollo sostenido que experimenta Lima Norte y a la inversión

del sector privado, el distrito se ha convertido en una plaza muy atractiva para la apertura de nuevos participantes en diversos rubros potenciales. Además, el distrito se encuentra muy organizado a nivel empresarial. Cuenta con zonas muy bien diferenciadas para la implantación de empresas y negocios orientados al comercio, así como un ordenamiento del comercio ambulatorio de la zona. Sin embargo, un factor muy importante que debe mejorarse es la seguridad, que no permite un desarrollo sostenido, y además, deben optimizarse los ratios de competitividad.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Independencia cuenta con una infraestructura vial extensa, pero desarticulada funcionalmente entre sus diversos sectores. Las dos vías principales del distrito son la Panamericana Norte y la Av. Túpac Amaru. Estas dos vías representan la conexión del distrito con el resto de Lima Norte y con la metrópoli; sin embargo, generan fragmentación e inadecuado nivel de accesibilidad entre los sectores anexos del distrito y entre las zonas comerciales y residenciales, al no estar resueltos los cruces a nivel vehicular, peatonal y sobre todo de espacio.

Los ejes principales de las zonas del distrito se articulan con la Av. Túpac Amaru, la vía más importante del distrito, que, sin embargo, carece de un diseño adecuado para constituirse en el eje articulador. En la actualidad, se tiene como proyecto la construcción del Anillo Vial Periférico Norte, vía que conectaría transversalmente el Callao, San Juan de Lurigancho, Huachipa y el mercado de Santa Anita. Su trazo pasa en forma tangencial al distrito, por el extremo norte.

Con respecto al transporte urbano, el flujo de pasajeros constituye uno de los componentes de la estructura urbana. Por motivos laborales y educativos, va hacia los distritos centrales y al Callao. Otro flujo proviene del ingreso y salida de una gran variedad de productos (de consumo final, materias primas, insumos y productos industriales

intermedios). Estos flujos se dan a través de la carretera Panamericana Norte y en menor medida, por la Av. Túpac Amaru, existente entre Lima Norte y el centro de la metrópoli. El tramo de dicha vía, que recibe mayor carga vehicular en sus diversas presentaciones, está concentrado entre los distritos de Independencia y el Rímac. El parque automotor es enorme y el tráfico insostenible, sobre todo durante las “horas punta”, lo que genera graves consecuencias de contaminación.

Con respecto al servicio de agua potable, el distrito utiliza las aguas (superficiales y subterráneas) de los ríos Chillón y Rímac. El nivel de cobertura del servicio de agua potable en el distrito de Independencia sigue en una tendencia creciente: registra 91.7% de crecimiento. Con referencia a la cobertura del servicio de desagüe, esta se incrementó a 92.5%, el 2005, incluyendo aquellas viviendas que cuentan con el servicio de desagüe dentro o fuera de la vivienda. La población que no tiene conexión directa de desagüe utiliza generalmente tanques sépticos, letrinas, pozos ciegos, entre otros. Respecto a la disponibilidad de alumbrado eléctrico, en las viviendas de Independencia se muestra también un incremento importante, en el último periodo intercensal (1993-2005), en que aumenta de 90.4% a 97.4%.

Independencia no cuenta con áreas eriazas de expansión urbana. Los terrenos urbanizables están ocupados y también los no urbanizables (zonas de riesgo, sin factibilidad de servicios de agua y desagüe, sin posibilidades de una infraestructura vial sostenible ni acceso al transporte público), lo cual genera un gran problema al Estado y a la municipalidad.

Por otro lado, según el análisis de la ubicación y cobertura de los centros educativos en Independencia, se concluye que el distrito cuenta con infraestructura educativa, salvo en las zonas donde existen asentamientos humanos. Asimismo, existe un déficit de aulas con relación a los alumnos. (Plan de desarrollo concertado del distrito de Independencia al 2015, 2005).

Con respecto a la infraestructura educativa de Independencia, al año 1999, contaba con 90 centros de educación inicial, 79 centros de educación primaria y 30 centros de educación secundaria. Además, ahora cuenta con nueve centros de educación para adultos, cuatro centros educativos ocupacionales (CEO) y dos centros educativos especiales.

Operaciones productivas y servicios. Según los datos de la Gerencia de Rentas y del padrón de licencias de la Municipalidad Distrital de Independencia, los establecimientos dedicados a la actividad de servicios son 1,339 (21.0%), de los cuales 966 (72.1%) corresponden a personas naturales. La actividad de servicios es realizada tanto por hombres como por mujeres. Las mujeres están presentes preferentemente en la administración de salones de belleza, con 74.6%, y en los servicios educativos, con 54.5%; en restaurantes, con 53.6%, y en las boticas y farmacias, con 52.5%. Por otro lado, los hombres se dedican exclusivamente a los negocios de salones de billar y foto estudio, y de recepciones, en un 90.9%; por otro lado, el manejo de grifos de kerosene y estaciones de servicios también les es propio y abarca el 81.3%.

Los servicios que destacan en el distrito de Independencia son los que se exponen a continuación:

- **Servicios de desarrollo empresarial:** Actualmente, con la inauguración del Centro Municipal de Servicios Empresariales, creado como complemento del Centro MYPE y del Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CEPROMYPE), se ha facilitado la articulación de los diversos servicios empresariales que se brindan en el distrito, en alianza estratégica con instituciones y organismos públicos. Además, se promueven charlas dirigidas principalmente para empresarios de las micro y pequeñas empresas, emprendedores y para personas con emprendimientos económicos, todo ello en coordinación con la

Comisión para la Promoción de la Pequeña y la Micro Empresa (PROMPYME) y el Ministerio de la Producción.

Se ha planteado la descentralización de los servicios que brinda el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través de la Dirección Nacional de la MYPE, y mediante los Programas de Autoempleo y Microempresa (PRODAME), en lo que respecta a la formalización y la constitución de la empresa, así como Perú Emprendedor y Supérate, con los bonos de capacitación.

- Comunicaciones: Respondiendo a las necesidades del público de Lima Norte y en una clara muestra de su interés por crecer y mejorar la atención a todos sus clientes, las empresas de telefonía han abierto una serie de concesionarios en los distintos centros comerciales del distrito.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El alto crecimiento de la zona ha permitido que los empresarios de la micro y pequeña empresa, formales e informales, y los comerciantes formales e informales accedan a los diversos servicios financieros que ofrecen los bancos, en instituciones como Mibanco, EDPYME, EDYFICAR y la Caja Metropolitana de Lima. Asimismo, reciben servicios de entidades de microfinanzas no reguladas como la ONG Alternativa y EDAPROSPPO. Desde hace más de tres años, se ha desarrollado sustancialmente el uso de las tarjetas de crédito y débito en Lima Norte, en principio a través de los supermercados, y después mediante un proceso educativo con comercios más formales.

Carlos Siles, gerente comercial de Visanet del Perú, indicó que su representada cuenta con cerca de 450 comercios afiliados de diversos rubros, y que concentra la mayor parte del volumen de la facturación en la zona de supermercados y tiendas por departamentos, así como en los gimnasios. Actualmente, en Lima Norte se efectúan alrededor de 65,000 transacciones mensuales con la tarjeta Visanet, de las cuales un poco menos de la mitad,

aproximadamente 25,000, se realizan en Megaplaza. El *ticket* promedio es de US\$23, lo que equivale a un monto superior a S/.50. Siles explicó que el uso del tipo de tarjeta en esta zona es relativamente diferente respecto al estándar nacional ("El impulso de la demanda", 2003).

A nivel nacional, el 55% de las transacciones se realiza con tarjetas de crédito, y el 45%, con débito. En Lima Norte, el 60% de los pagos se efectúan con esta. Como se aprecia en la Tabla 18, de acuerdo con el portal de la Municipalidad de Independencia (<http://www.muniindependencia.gob.pe>), el presupuesto inicial de apertura es 38'810,776, y el modificado, 40'734,855 de nuevos soles.

Tabla 18

Presupuesto de la Municipalidad de Independencia

	Presupuesto	Presupuesto	Ejecución	Ejecución	Ejecución	Saldo	Avance
	Institucional	Institucional	Trimestre	Trimestre	Total	(6)=(2)-(5)	%
Detalle	-1	-2	-3	-4	(5)=(3)+(4)		(7)=(5)/(2)
1. Recursos ordinarios	6,253,187	9,553,088	-	1,774,877	1,774,877	7,779,011	18.58
2. Recursos directamente recaudados	11,290,302	11,290,302	-	2,265,155	2,265,155	9,025,147	20.06
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	-	-	-	-	-	-	-
4. Donaciones y transferencias	-	-	-	-	-	-	-
5. Recursos determinados							
Canon, sobrecanon, regalías y participaciones							
Participación en rentas de aduanas							
Contribuciones a fondos							
Fondo de compensación municipal	5,993,176	8,260,691	-	1,589,533	1,589,533	6,671,158	19.24
Impuestos municipales	9,107,116	9,107,116	-	2,398,631	2,398,631	6,708,485	26.34
Participaciones	166,995	2,522,858	-	66,332	66,332	2,456,526	2.63
Subtotal de Recursos Determinados	15,267,287	19,890,665	-	4,054,496	4,054,496	15,836,169	
Total	32,810,776	40,734,055	-	8,094,528	8,094,528	32,640,327	19.87

Nota. Tomado de "Portal de Transparencia", por la Municipalidad de Independencia, 2012e. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php>

4.1.5 Recursos humanos (H)

El distrito de Independencia se originó como asentamiento humano marginal en terrenos destinados para uso industrial. Debido a ello experimentó un crecimiento urbano desordenado y deficitario. Según el INEI (2007), Independencia cuenta con 186,692 habitantes.

Sobre el recurso humano, D'Alessio (2008) afirmó que “constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 178).

En la Tabla 19, se observa que las familias que residen en el distrito de Independencia están concentradas únicamente en el sector urbano. Además, se aprecia que el porcentaje de hombres es de 49%, y el de mujeres alcanza el 51%. Estos valores se repiten a lo largo de todos los rangos de edades. La cantidad de personas que cuentan con una edad menor a los 14 años corresponde al 25.75% de la población total de Independencia. Los adolescentes entre 15 y 19 años corresponden al 9.34%. Finalmente, los jóvenes entre 20 y 34 años equivalen al 27.28% de la población total del distrito.

Tabla 19

Población Total de Independencia, por Área, Sexo, Departamento y Edades

Departamento, Provincia, Distrito y Edades Simples	Hombres		Mujeres		Total	%	% acumulado
	Cantidad	%	Cantidad	%			
	102,220.00	49	105,427.00	51	207,647.00		
Menores de 1 año	1,686.00	51	1,600.00	49	3,286.00	1.58	1.58
De 1 a 4 años	7,202.00	51	7,053.00	49	14,255.00	6.87	8.45
De 5 a 9 años	8,848.00	51	8,400.00	49	17,248.00	8.31	16.75
De 10 a 14 años	9,527.00	51	9,155.00	49	18,682.00	9.00	25.75
De 15 a 19 años	9,484.00	49	9,903.00	51	19,387.00	9.34	35.09
De 20 a 24 años	9,533.00	48	10,180.00	52	19,713.00	9.49	44.58
De 25 a 29 años	9,191.00	49	9,693.00	51	18,884.00	9.09	53.68
De 30 a 34 años	8,861.00	49	9,186.00	51	18,047.00	8.69	62.37
De 35 a 39 años	8,166.00	49	8,656.00	51	16,822.00	8.10	70.47
De 40 a 44 años	7,300.00	50	7,444.00	50	14,744.00	7.10	77.57
De 45 a 49 años	5,249.00	48	5,627.00	52	10,876.00	5.24	82.81
De 50 a 54 años	4,078.00	48	4,427.00	52	8,505.00	4.10	86.90
De 55 a 59 años	2,970.00	47	3,338.00	53	6,308.00	3.04	89.94
De 60 a 64 años	2,598.00	45	3,112.00	55	5,710.00	2.75	92.69
De 65 y más años	7,527.00	50	7,653.00	50	15,180.00	7.31	100.00

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

La concentración de la población total por grupos de edad, según departamento, área urbana y rural y por tipo de vivienda, corresponde al 99.83%, que habita en viviendas particulares. El 10.13% de la población ocupa viviendas colectivas y el 0.03% vive en otro tipo de vivienda. Con respecto a la educación, el distrito de Independencia agrupa a sus centros educativos en la Unidad de Gestión Educativa de Lima Metropolitana (UGEL) N° 2, que comprende a los centros educativos ubicados en los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac.

Hacia el año 2005, la población presentó una tendencia creciente en el nivel secundario, y alcanzó el 46.8%, cifra superior al 41.7% que registró en 1993. En el nivel primario, se advierte la disminución en los años censales indicados (31.7% a 24.8%). Cabe señalar que aún se mantiene un considerable porcentaje de la población que no ha podido acceder a una educación formal, 4.8%, similar en los dos momentos censales.

Respecto a la mano de obra calificada, sobre aquellos que han culminado la educación superior, se observa un poco perceptible crecimiento, de 4.2% (6,802 personas) a 5.4% (9,935 personas), cifra que pasa a 8.9% (16,276 personas), si se incluyen aquellos que cuentan con superior incompleta. El nivel medio de educación, según la información publicada por la Municipalidad de Independencia (2012a), ha aumentado en la última década. Esto se expresa en el leve aumento del porcentaje en los niveles secundario y superior universitaria y no universitaria (ver Tabla 20).

En el 2005, la tasa de analfabetismo del distrito fue de 6.2% (11.428 personas), cifra ligeramente menor a la observada en 1993, que registró 6.9% (11.347 personas).

Discriminado por sexo, se advierte que las mujeres muestran tasas de analfabetismo ligeramente más altas, en los dos años censales.

Tabla 20

Nivel de Educación Alcanzado por el Distrito de Independencia.

Nivel de Educación Alcanzado	1993 (%)	2005 (%)
Ningún nivel	4.8	4.8
Inicial o preescolar	2.1	2.8
Primaria	31.7	24.8
Secundaria	41.7	46.8
Superior no universitaria incompleta	5.2	4.1
Superior no universitaria completa	6.0	7.9
Superior universitaria incompleta	4.4	3.5
Superior universitaria completa	4.2	5.4
Porcentaje total (%)	100	100

Nota. Tomado del “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Independencia 2005”, por la Municipalidad de Independencia, 2005. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/documentos/PDC.pdf>.

Comparando el analfabetismo de los hombres, se encuentra que se ha mantenido constante alrededor de 4.6%; en cambio, entre las mujeres hay una leve declinación, ya que pasa de 9.1%, en 1993, a 7.8%, el 2005.

Con referencia a la asistencia escolar, las cifras son diferentes entre los niveles de primaria y secundaria. Mientras que en primaria asiste el 93.5% de la población de 6 a 11 años de edad; en la secundaria, asiste el 66.4% de la población de 12 a 17 años. En el año 2000, la población escolar total del distrito fue de 51,844 y la población escolar en el nivel inicial, primaria y secundaria ascendió a 49,613 alumnos (INEI, 1995). Al año 2005, asistían 57,797 alumnos y alumnas a los diversos centros educativos del distrito, en los niveles de inicial, primaria, secundaria y a los centros de educación superior. Según las cifras del último censo nacional de población, el elevado déficit de atención en la educación se ha reducido a niveles de 3%, en primaria, y 2.5%, en secundaria.

En términos generales existen 6,800 niños, niñas y adolescentes al margen del sistema educativo. Los actores educativos del distrito han diseñado e implementado un sistema educativo local, vía la Mesa de Educación y Cultura (MEC, 2013), que se ha constituido en una instancia de concertación y promoción de la participación de diversos actores e

instituciones. Está integrada por (a) la municipalidad, (b) las organizaciones sociales, (c) las redes de escuelas, (d) la asociación de directores, (e) el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), (f) la iglesia, (g) las autoridades de la UGEL 02, (h) los dirigentes vecinales y (i) una ONG como Alternativa y Tareas.

Durante los últimos años, la MEC ha elaborado una propuesta de Plan de Educación de Independencia y ha logrado que la educación sea un punto importante en la política local. El Plan de Desarrollo Integral del distrito define a Independencia como un distrito educador, equitativo con acceso a la información y promoción de valores humanos, y que considera la educación y la cultura como una de las líneas estratégicas de desarrollo.

Como se aprecia en la Tabla 21, con respecto a la condición de actividad económica en la población, se observa que el 48% pertenece a la población económicamente activa (PEA). De este valor, se desprende el 19%, que está en un rango de 30 a 44 años; seguido de 15 a 29 años, que agrupa un 17% de personas que participan de la actividad económica. Se puede concluir que con respecto al nivel educativo, el número de personas que ha terminado los estudios universitarios representa un bajo porcentaje (5% en promedio), lo que hace suponer que se trata de personas emprendedoras cuyo sector es la microempresa.

También se puede concluir que existe un mayor porcentaje de personas que pertenece a la población económicamente no activa, y que se encuentran en un nivel de desempleo. El crecimiento de la población se acompaña del crecimiento cultural; sin embargo, este punto tiene que ser trabajado por la municipalidad, a través de una serie de planes en los diversos sectores de la población. El objetivo es dotar al distrito de colegios e instituciones con un buen nivel educativo, que permita desarrollar las habilidades y la capacidad de liderazgo tanto de los niños como de los jóvenes. Este objetivo se logra en coordinación y trabajo conjunto con el Estado.

Tabla 21

Distribución de la Población

Departamento, Provincia, Distrito, Área Urbana y Rural, Sexo y Condición de Actividad Económica.	Grandes Grupos de Edad					
	Total	6 a 14 Años	15 a 29 Años	30 a 44 Años	45 a 64 Años	65 a más Años
Distrito de Independencia	100%	17%	31%	27%	17%	8%
Hombres	49%	9%	15%	13%	8%	4%
Mujeres	51%	9%	16%	14%	9%	4%
PEA	48%	0%	17%	19%	10%	2%
Hombres	29%	0%	10%	12%	6%	1%
Mujeres	19%	0%	7%	7%	4%	1%
Ocupada	46%	0%	16%	18%	1%	2%
Hombres	28%	0%	9%	11%	6%	1%
Mujeres	18%	0%	6%	7%	4%	1%
Desocupada	2%	0%	1%	1%	0%	0%
Hombres	1%	0%	1%	0%	0%	0%
Mujeres	1%	0%	0%	0%	0%	0%
No PEA	52%	17%	14%	8%	7%	7%
Hombres	20%	9%	5%	1%	1%	3%
Mujeres	32%	8%	9%	7%	5%	4%

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

De acuerdo con el Ministerio de Salud (MINSA, 2012), la tasa bruta de mortalidad en el distrito de Independencia es de 4.32 por 1,000 habitantes. Las principales causas de muerte son las neoplasias, las enfermedades cardiovasculares, los accidentes y las infecciones respiratorias. Las enfermedades crónicas se constituyen como las principales causas de muerte en los estratos de bajo y mediano riesgo, a diferencia del estrato de alto riesgo en el que predominan las causas infecciosas. La tasa de mortalidad infantil es de 34 por 1,000 nacidos vivos, teniendo como principales causas a la sepsis y a la bronconeumonía.

De acuerdo con la Dirección de Salud III-Lima Norte (2005), los casos de morbilidad más frecuentes son las infecciones respiratorias agudas, las enfermedades de transmisión por alimentos, las enfermedades de la cavidad bucal y las enfermedades de la piel. En el 24.46% de las viviendas encuestadas, se ha presentado entre los últimos meses (de 3 a 6 meses)

alguna enfermedad, entre las que la bronquitis y/o neumonía son los más frecuentes (17.57%).

Por otro lado, las condiciones geográficas de la zona generan características culturales que fomentan la práctica de otros deportes como la natación; sin embargo, la misma se encuentra limitada dado que, en el distrito, son contados los espacios recreacionales con piscinas. Además, los precios no están al alcance de las grandes mayorías.

Cabe mencionar que la falta de iluminación y la oscuridad son aprovechadas por algunos drogadictos y delincuentes para ingresar a las instalaciones de los parques zonales que es utilizado como fumadero y refugio. Los centros recreacionales, por su lejanía del distrito, no satisfacen la necesidad de los beneficiarios potenciales. En Lima Norte, a nivel de parques zonales, se cuenta con los siguientes:

- Parque Zonal Manco Cápac, en el distrito de Carabayllo.
- Parque Zonal Sinchi Roca, en el distrito de Comas.
- Parque Zonal Lloque Yupanqui, en el distrito de Los Olivos.
- Parque Zonal Mayta Cápac, en el distrito de San Martín de Porres.

En el distrito de Independencia, no existe un parque zonal o un terreno adecuado para su edificación. La solución inmediata para resolver el problema es el fortalecer y mejorar los ya existentes. La existencia de un espacio inadecuado para la práctica deportiva ha motivado que la población demandante de este servicio se desplace hacia otros espacios recreativos implementados, pero muy distantes de la zona.

Los sucesos mencionados no pueden ser resueltos, debido a la falta de organización y capacidad de gestión de los vecinos para promocionar la práctica deportiva en su comunidad. Asimismo, no se implementan las acciones que coadyuven a su desarrollo integral, y se carece de sentido de identidad y sociabilización. Por tanto, se concluye que lo antes

mencionado repercute negativamente en el bienestar de los residentes de la zona (Municipalidad Distrito de Independencia MDI, 2011b).

El distrito de Independencia tiene dos arterias principales que van en ambos sentidos, de norte a sur. Estas son las avenidas Túpac Amaru y Panamericana Norte, que también separan Independencia del distrito de Los Olivos. En dirección este a oeste, en ambas rutas, cuenta con una serie de arterias secundarias sin que destaque ninguna en particular por sus dimensiones. Las más transitadas son las siguientes Av. Tomas Valle, Av. Bolognesi, Av. Carlos Alberto Izaguirre, Av. El Naranjal y Av. Chinchasuyo. Según información del Consejo de Transporte de Lima y Callao (2007), durante el 2007, el segundo punto con mayor número de accidentes (97 incidentes) se ubicó en la Av. Alfredo Mendiola y en el paradero de Santa Rosa, Pro, límite con el distrito de Los Olivos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La comunicación externa se realiza mediante medios virtuales, como las páginas web, en las cuales se brinda servicios importantes al vecino, y también se difunden una serie de actividades, campañas e información de transparencia de la gestión municipal. Se cuenta con un buzón de sugerencias, enlaces a sitios importantes y correos electrónicos de las áreas de la municipalidad. La página de redes sociales de la comuna tiene como finalidad interactuar con los vecinos, y es utilizada, en mayor proporción, por las personas jóvenes, que brindan sus comentarios y sugerencias a la municipalidad. También emplea métodos de interacción tradicionales, como las centrales telefónicas, que facilitan la comunicación con las áreas de la municipalidad (Atención al Ciudadano, Serenazgo, Secretaria General, Gerencia de Rentas, Gerencia de Gestión Ambiental). Esta modalidad es utilizada principalmente por las personas mayores que no están familiarizadas con la tecnología.

La comunicación externa también se produce mediante las juntas vecinales y los comités. Como ejemplo de la comunicación externa con la municipalidad se presenta la

conformación del presupuesto participativo anual, el cual se realiza mediante la consulta de proyectos a la comunidad, organizada en comités vecinales, los cuales, bajo el formato SNIP, expresan sus proyectos. Estos son evaluados luego por las autoridades. Una vez seleccionados los proyectos se agrupan para calcular el presupuesto final.

En cuanto a la comunicación interna, los funcionarios y trabajadores de la municipalidad utilizan el correo electrónico Outlook como principal forma de comunicación, así como los anexos telefónicos y la telefonía móvil. Estos solo son brindados por la municipalidad a los funcionarios de mayor cargo, como el alcalde y los regidores. Además, el Área de Serenazgo cuenta con radios y celulares para su trabajo diario. La comunicación interna presenta deficiencias: la principal es la burocracia que se genera entre las áreas y se experimenta principalmente en los trámites que se realizan en la municipalidad, así como su deficiente proceso de trámite documentario. Mejoraría sus procesos incorporando un sistema de seguimiento en línea de los trámites.

Finalmente, la municipalidad tiene un déficit de tecnología en sus procesos internos, lo que hace que sea una debilidad para el distrito. Requiere sistemas de información como ERP y *software* de trámites documentarios, especializados en el seguimiento de los documentos de la municipalidad.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La población de Independencia, por su condición socioeconómica, no cuenta con acceso a la tecnología. Las cabinas de Internet son el lugar principal de acceso a la red en el distrito. Por otro lado, se está implementando cámaras de vigilancia con la finalidad de mejorar la seguridad ciudadana. Se cuenta con vehículos y motos para el patrullaje del distrito. Asimismo, se requiere al instituto SENATI para la capacitación y educación en tecnología para los habitantes del distrito. Una debilidad de la Municipalidad de Independencia es su bajo nivel de acceso a la tecnología y desarrollo del mismo. Se debe

implementar y difundir el desarrollo tecnológico mediante el incentivo su uso en el distrito y en las empresas que operan en él (ver Tabla 22).

Tabla 22

Lista de Fortalezas y Debilidades Identificadas en el Análisis AMOFHIT

Fortalezas	Debilidades
1. Presencia de instituciones educativas representativas (SENATI).	1. Procesos administrativos burocráticos, complejos y bajo nivel de automatización.
2. Concentración de ventas en el sector de comercio y servicios.	2. Nivel elevado de percepción de inseguridad ciudadana. Puesto 27, actualmente, en el <i>ranking</i> de distritos inseguros.
3. Alta participación de pequeñas empresas para el comercio local, así como para la importación de bienes y	3. Alta congestión vehicular por un inadecuado sistema de tránsito.
4. El terrapuerto, los centros comerciales y las vías terrestres permiten la viabilidad de la gestión comercial en el distrito.	4. Alto índice de contaminación ambiental en la actualidad por la longeva flota de servicio vehicular.
5. Zona industrial del distrito con alta capacidad productiva.	5. Alta dependencia de los ingresos por tributos, arbitrios y presupuesto del Gobierno Central.
6. Tasa de analfabetismo por debajo de la media del país.	6. Deficiente infraestructura educativa.
7. Alto nivel de inversión en tecnología en los centros comerciales.	7. Bajo presupuesto para la implementación de tecnología en el distrito.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos

Luego de la ponderación de las fortalezas y debilidades del distrito en la MEFI, se obtuvo como resultado el valor 2.53 (ver Tabla 23). Luego de este análisis, se puede deducir que el distrito de Independencia cuenta con algunas fortalezas que son ligeramente superiores a sus debilidades; sin embargo, el valor resultante es bajo. Debe trabajar y desarrollar sus

fortalezas para mejorar este ratio. Al optimizarlo, el distrito de Independencia será más competitivo y atractivo frente a otros distritos de Lima Metropolitana.

Tabla 23

MEFI de la Municipalidad de Independencia

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje Ponderación
Fortalezas				
1	Concentración de ventas en el sector de comercio y servicios.	0.12	4	0.48
2	Presencia de instituciones educativas representativas (SENATI).	0.09	3	0.27
3	Zona industrial del distrito con alta capacidad productiva.	0.06	3	0.18
4	Tasa de analfabetismo por debajo de la media del país.	0.1	3	0.3
5	Alto nivel de inversión en tecnología en los centros comerciales.	0.09	3	0.27
6	El terrapuerto, los centros comerciales y las vías terrestres permiten la viabilidad de la gestión comercial en el distrito.	0.08	3	0.24
7	Alta participación de pequeñas empresas para el comercio local, así como para la importación de bienes y servicios.	0.07	3	0.21
		0.61		1.95
Debilidades				
1	Procesos administrativos burocráticos, complejos y de bajo nivel de automatización.	0.06	1	0.06
2	Alta congestión vehicular por una inadecuado sistema de tránsito.	0.05	1	0.05
3	Bajo presupuesto para la implementación de tecnología en el distrito.	0.03	1	0.03
4	Alta dependencia de los ingresos por tributos, arbitrios y presupuesto del Gobierno Central.	0.06	2	0.12
5	Nivel elevado de percepción de inseguridad ciudadana.	0.06	2	0.12
6	Alto índice de contaminación ambiental en la actualidad por la longeva flota de servicio vehicular.	0.07	2	0.14
7	Deficiente infraestructura educativa.	0.06	1	0.06
				0.58
		1.00		2.53

Nota. * 4= Fortaleza Mayor; 3=Fortaleza Menor; 2=Debilidad Menor; 1=Debilidad Mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

- El análisis interno del distrito de Independencia muestra que dispone de una organización rígida, atomizada, pero con una clara identificación de los objetivos y visión actual de la municipalidad. Al margen de que tiene un alto grado de

automatización, los procesos burocráticos y los sistemas de administración son poco eficientes. La municipalidad no tiene claras sus perspectivas de acción, siendo la variable electoral el elemento decisor más importante.

La comuna debería considerar la posibilidad de implementar un centro de capacitación para los habitantes en cuanto a los trámites, procesos automatizados y manejo de las tecnologías de información. Esta es una forma de agilizar los pagos de tributos y mejorar el servicio brindado a la comunidad.

- El distrito, pese a su importancia comercial, no es percibido como tal por los pobladores de la zona central y sur de Lima. Se está trabajando en fortalecer la identidad del distrito y así rescatar sus monumentos históricos. Sin embargo, los daños causados por los pobladores y la empresa EDELNOR afectan y encarecen la promoción de Independencia como un atractivo turístico de Lima.

La municipalidad debería reubicar el centro educativo instalado sobre las ruinas; solicitar a EDELNOR la movilización de sus torres de electricidad y el pago de una reparación por daños a un monumento histórico. Además, debería reubicar a una parte de los pobladores de la cercanía para construir museos de sitio y otros que sirvan para atraer el turismo.

- Se debe estrechar vínculos con los sectores productivos del distrito y generar una cultura de apoyo empresarial con los habitantes comerciales, para empoderar las fortalezas de las grandes industrias del distrito, a fin de liderar el mejoramiento de este. La declaración de la misión y la visión actuales reflejan la preocupación de la municipalidad por generar condiciones propicias y equitativas para todos, en la generación de empresas comerciales o industriales de cualquier tamaño.

Las finanzas de la municipalidad representan cuentas equilibradas al límite, que no necesariamente sugieren una administración óptima, según la real capacidad de la

organización. Además, existe una deuda pendiente que se arrastra de gestiones deficientes anteriores.

- Independencia cuenta con un importante recurso humano, ávido de aprendizaje y superación, que constituye una fortaleza del distrito. Otra de las fortalezas es que se ha instalado, en la zona, importantes instituciones educativas para satisfacer la demanda de la población. A pesar de la oferta de educación, existe una oportunidad para atraer el talento humano a fin de que radique en la zona. Adicionalmente, la municipalidad debería promover ferias de trabajo para que las empresas y pobladores estén al tanto de las mejores ofertas del mercado laboral.



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

D'Alessio (2008), definió los intereses organizacionales como metas o fines que las organizaciones deben alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compiten. La visión es una forma de indicarlos, y también se pueden extraer explícitamente según la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Asimismo, los intereses organizacionales y sus principios cardinales deben ser analizados junto con la visión y la misión, para plantear los objetivos de largo plazo (OLP).

La visión al 2025 del distrito de Independencia; el análisis que se ha realizado, tanto del entorno externo como del interno, y el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann (1978) servirán de marco de referencia para la elaboración de los OLP que el distrito debe alcanzar, luego de implementar las estrategias que colaborarán en el logro de la visión del distrito al 2025.

5.1 Intereses del Distrito de Independencia

Los intereses principales del distrito de Independencia se orientan básicamente a buscar un equilibrio entre la calidad de vida de sus habitantes y el desarrollo económico del distrito, aspectos basados en la responsabilidad social y ecológica. Los principales intereses que se han identificado son los siguientes:

- Desarrollar un clima de incentivo para los emprendedores, a fin de que realicen sus proyectos, aprovechando las ventajas que el distrito ofrece, como su ubicación, la cual lo convierte en el centro económico del Cono Norte.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes del distrito, apoyando, incentivando y monitoreando el cumplimiento de los programas sociales del Gobierno en cuanto a la salud, la educación y el saneamiento.

- Brindar a los residentes del distrito, las organizaciones y a las personas que lo visitan la seguridad para que desarrollen sus actividades, y de esta manera, se pueda desarrollar la economía del distrito.
- Implementar la tecnología a disposición de los habitantes y empresas, en pos de mejorar la gestión pública en aspectos como la atención en el distrito. De este modo, disminuirá la burocracia y aumentará la productividad y eficiencia de los funcionarios.
- Aumentar el nivel de empleabilidad de la PEA del distrito, formando talleres técnicos y de autogeneración de empleos, mediante el apoyo de ideas de negocios rentables y sostenibles.

5.2 Potencial del Distrito de Independencia

El distrito de Independencia, desde sus orígenes, mantuvo una posición privilegiada, a diferencia de otros distritos más cercanos, gracias a su cercanía al primer terminal aéreo, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, y a las principales vías de acceso como la Panamericana Norte, las avenidas Tomás Valle y Túpac Amaru, que permiten a las personas naturales trasladarse con facilidad.

Independencia es muy grande, y, por su ubicación, se ha convertido en el centro del Cono Norte. Dispone de un potencial económico comercial en crecimiento, además, cuenta con un terrapuerto como principal lugar para el traslado a diversas regiones del país. También existe un potencial muy alto en cuanto a la educación: ha logrado atraer universidades e institutos reconocidos como el centro más grande de formación técnica, SENATI.

Otro factor potencial que se ha desarrollado es el de la salud. Existe una serie de empresas privadas y del Estado que invierten en este sector: (a) clínicas especializadas en estética; (b) clínicas dedicadas al negocio de la cirugía plástica; (c) consultorios

odontológicos y (d) clínicas oftalmológicas; ello sumado a la zona industrial, en la cual se encuentran personas emprendedoras que han creado su propia microempresa.

Todo este potencial se sostiene en los buenos servicios que se brinda a los habitantes, tanto personas naturales como empresas, que quieran establecerse en el distrito. A ellos se les garantiza (a) seguridad, (b) limpieza, (c) lugares de esparcimiento y (d) eficiencia en la gestión pública.

Por otro lado, es importante mencionar el recurso humano, ya que representa el principal motor de desarrollo del distrito. Como se indicó anteriormente, la población de Independencia está compuesta mayoritariamente por inmigrantes o hijos de inmigrantes desplazados por el terrorismo de la década de 1990. Estas personas disponen de un espíritu emprendedor y de superación.

Además, un potencial que no ha sido desarrollado en el distrito es el turismo. Independencia cuenta con ruinas precolombinas, que en su mayoría han sido invadidas por los habitantes que llegaron de otras provincias el siglo pasado. Sin embargo, todavía queda parte de la *huaca* que puede ser explotado y repotenciado por la municipalidad. De esta forma, se podría atraer a los turistas, que no solo visitarían el complejo arqueológico, sino que aprovecharían para realizar sus compras y degustar la comida típica del Perú.

También el potencial económico que existe en la zona acompaña el desarrollo financiero, ya que la mayoría de bancos nacionales han abierto sus oficinas en esa zona. Ello representa una importante ventaja para los pobladores no solo del distrito, sino también de los distritos cercanos que desean realizar sus operaciones bancarias. Además, la mayoría de bancos brindan asesoría a los emprendedores en cuanto a la implementación de sus negocios y les ofrecen una serie de productos financieros a fin de impulsar el desarrollo de sus empresas.

5.3 Principios Cardinales del Distrito de Independencia

En las siguientes líneas se desarrollarán los principios cardinales del distrito. Para ello, se ha considerado la identificación de las oportunidades y amenazas que se presentan en el distrito. Estos principios serán tomados en cuenta para el desarrollo de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

Influencia de terceras partes. En el distrito de Independencia, existen tres categorías de instituciones que influyen en el distrito: (a) las gubernamentales, (b) las privadas y (c) los competidores directos. Las instituciones gubernamentales, que por su naturaleza forman parte del entorno en que se desenvuelve, son principalmente las siguientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, (c) el Poder Judicial, (d) el Gobierno Regional, (e) el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (f) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), (g) el Ministerio de Salud (MINSAL), (h) el Ministerio de Educación (MINEDU) y la Policía Nacional del Perú (PNP), que está a cargo de brindar seguridad y hacer cumplir las leyes.

La siguiente categoría la conforman las instituciones privadas, entre las que destacan los centros comerciales Lima Plaza Norte y Mega Plaza. También existen empresas, en su mayoría pequeñas y medianas, las cuales brindan al distrito un gran número de empleo a los residentes.

Por último, en la categoría de los distritos competidores aledaños se encuentran Los Olivos, Comas, Carabaylo, San Juan de Lurigancho, el Rímac y San Martín de Porres, los cuales satisfacen, en mayor o menor medida, las mismas necesidades para los habitantes y empresas que se encuentran en el distrito. Por ello, son fuertes competidores de Independencia. Para imponerse, deben (a) satisfacer de mejor manera las necesidades de los habitantes del distrito, sean residenciales o empresas; (b) mejorar su calidad de vida, y (c) garantizar la eficiencia en la gestión pública.

Lazos pasados y presentes. La historia del distrito de Independencia se remonta al 2133 a. C. En ese tiempo, se desarrollaron culturas que dejaron restos arqueológicos como los centros ceremoniales de La Florida, Garagay, Pampa de Cueva y Huacoy, los cuales tienen gran valor cultural y un potencial inmenso. En estos centros, se desarrollaron los antiguos habitantes de Lima. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las personas que conforman el distrito son oriundas de otras regiones del Perú.

La conformación del distrito se remonta a la década de 1970 aproximadamente. En esos años, en las zonas conocidas como Tahuantinsuyo y Pampa de Cueva, en los kilómetros 5 y 6 de la avenida Túpac Amaru (la antigua carretera a Canta), se produjo el poblamiento del distrito. En sus inicios, se realizó mediante invasiones; posteriormente, se gestionó ante el Ejecutivo y el Legislativo la adjudicación de los terrenos ocupados. Las personas que ocuparon los terrenos fueron liderados por dirigentes también migrantes. El más importante de ellos fue el ancashino Victoriano Sáenz Ortega.

Finalmente, Independencia se creó en 1968, mediante la Ley 14965, bajo el mandato del presidente Fernando Belaunde Terry. Es un distrito joven, a comparación de otros ubicados en Lima Metropolitana. No cuenta con mucha historia colonial, pero une a sus habitantes el sentimiento que originó el distrito: el deseo de superación y de vivienda propia (Municipalidad de Independencia, 2012a).

Contrabalance de los intereses. El distrito de Independencia debe establecer alianzas con instituciones que le ayuden a desarrollarse y crecer según su visión de futuro. Además, siempre debe sopesar el costo-beneficio que le ofrecen estas al distrito.

La municipalidad ha establecido convenios con la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), con la finalidad de intercambiar información y conocimientos que le permitan (a) desarrollar las iniciativas; (b) fortalecer las instituciones; (c) generar la prestación de asistencia técnica, y (d) desarrollar proyectos conjuntos (UCSS, 2012).

El distrito ha establecido también una alianza con la Confederación Nacional de Comerciantes (CONACO), con la finalidad de incentivar y promover la realización de eventos empresariales, y, de este modo, potenciar la creación de pequeñas y medianas empresas, mediante la capacitación (CONACO, 2012). También cuenta con convenios con instituciones públicas como MINEDU, MINSA y el Ministerio Trabajo y Promoción del Empleo, con la finalidad de apoyar las iniciativas y proyectos conjuntos (CONACO, 2012).

Conservación de los enemigos. Para toda organización, sea pública o privada, la presencia de los rivales es un estímulo para mejorar, crecer y ser competitivo. En el caso de Independencia, los enemigos directos son los distritos que se encuentran colindantes a este, debido que pueden satisfacer las necesidades de residencia y/o comercio, necesarios para tentar el desarrollo. Sin embargo, el distrito cuenta con ventajas, por ejemplo, el rápido desarrollo comercial y económico, que brinda una mejor calidad de vida a las personas que residen y trabajan en el distrito, el cual ha devenido en el centro económico del Cono Norte.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Independencia (MIO)

Más adelante, en la Tabla 24, se presenta la MIO. En esta, se observa los participantes con quienes la organización mantiene intereses comunes y/o opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos planteados se han relacionado con los intereses del distrito de Independencia tales como (a) procurar el crecimiento económico; (b) mejorar la calidad de vida de los habitantes; (c) brindar seguridad ciudadana a los residentes, personas de tránsito y empresas en el distrito; (d) aumentar y desarrollar la productividad y competitividad de las empresas, y (e) brindar mejores y eficientes servicios a la comunidad.

Estos intereses se han relacionado directamente con objetivos tales como (a) reducir la morosidad en el pago de los impuestos; (b) aumentar la colocación de personas inscritas en el centro municipal de empleo; (c) crear un clúster de entretenimiento; (d) recoger la basura; (e)

mejorar el Índice de Desarrollo Humano del distrito; (f) eliminar el analfabetismo; (g) mejorar la seguridad ciudadana; (h) aumentar los centros de capacitación, e (i) implementar tecnologías que faciliten la gestión y los procesos de la municipalidad. En la Tabla 25, que se aprecia más adelante, se muestran los OLP relacionados con los intereses del distrito de Independencia.

Tabla 24

Matriz de Intereses del Distrito de Independencia (MIO)

Interés del Distrito	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mejorar la infraestructura		"Los Olivos, Comas, Rímac, San Martín de Porres"	"San Juan de Lurigancho, Bellavista, Carmen de la Legua, Cercado de Lima"
Incentivar el empleo y el autoempleo.	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de		
Mejorar la calidad de vida de los habitantes.	Gobierno Central	"Los Olivos"	"San Juan de Lurigancho, Bellavista, Carmen de la Legua, Cercado de Lima"
Brindar seguridad ciudadana a los residentes y empresas del distrito.	Gobierno Central	"Comas"	"San Juan de Lurigancho, Bellavista, Carmen de la Legua, Cercado de Lima"
Desarrollo de Productividad y Competitividad de las empresas.	Gobierno Central	"San Martín de Porres"	
Brindar mejores y eficientes servicios a la comunidad	Gobierno Central	"San Juan de Lurigancho, Bellavista, Carmen de la Legua, Cercado de Lima"	

Nota. Aparecen entre comillas y en negritas los intereses opuestos. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 25

Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Independencia

Interés	N°	Descripción
Mejorar la infraestructura	OLP1	Contar con el 90% de las vías asfaltadas, veredas y escaleras, que faciliten el tránsito en el distrito de Independencia al 2025.
	OLP2	Contar al 2025 con un distrito ordenado y zonificado, así como con un plan de crecimiento urbano moderno y eficiente.
	OLP3	Incrementar las áreas verdes de 2.5% a 10% sobre la superficie total del distrito al 2025.
Mejorar la calidad de vida de los habitantes.	OLP4	Llegar al 90% del recojo de basura del distrito en el año 2015, y al año 2025, estar por encima del 95%. Actualmente, se encuentra al 80% de porcentaje de recojo.
	OLP5	Mejorar el Índice de Desarrollo Humano del distrito, del puesto 40, actualmente, al 30, para el 2018, y al puesto 15, para el año 2025.
	OLP6	Otorgar becas integrales de estudios técnicos a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas del distrito al 2025.
Brindar seguridad ciudadana a los residentes y empresas del distrito.	OLP7	Mejorar la seguridad en el distrito para ascender desde el puesto 26, en el 2012, al 12 en el <i>ranking</i> de percepción de seguridad entre los distritos, para el año 2025.
Desarrollo de la productividad y competitividad de las empresas.	OLP8	Emplear al 95% de personas inscritas en el CME para el año 2025. Actualmente, el ratio de colocación de personas es del 17.5%.
Brindar mejores y eficientes servicios a la comunidad.	OLP9	Implementar plataformas tecnológicas en la gestión pública local para optimizar los procesos y reducir los tiempos de los trámites en promedio en un 50% al 2018 y al 75% el 2025, con respecto a los tiempos actuales.

5.6 Conclusiones

El distrito de Independencia tiene como intereses principales (a) fomentar el crecimiento económico; (b) incentivar la competitividad de las empresas, y (c) brindar servicios transparentes y confiables, para que crezca el distrito, dado el fuerte potencial para convertirse en el centro económico del Cono Norte, debido a su ubicación geográfica, así como por su potencial industrial y comercial, el cual afianza gradualmente. Además, cuenta con un gran potencial humano: emprendedores y gente joven con ganas de superación.

Finalmente, la Municipalidad de Independencia asume dos metas: (a) mejorar la percepción de la seguridad ciudadana, que se encuentra en un puesto elevado, y (b) brindar una adecuada calidad de vida a sus habitantes.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es un herramienta de análisis situacional utilizada en todos los ámbitos, tanto empresariales como académicos. Es la más conocida y difundida, y se estructura sobre la base de la MEFE y la MEFI. A partir de ello, se generan cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA). Finalmente, a través de un razonamiento concienzudo y analítico, se generarán las estrategias (D'Alessio, 2008). En la Tabla 26, se muestran las estrategias resultantes del análisis MFODA.

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

Esta matriz es utilizada para determinar la posición estratégica de la organización. Se basa en dos ejes, en los cuales se combinan (a) los factores relativos de la organización, (b) las fortalezas financieras y (c) las ventajas competitivas. Además, se cuenta con dos ejes adicionales que contienen (a) los factores relativos de la industria, (b) las fortalezas de la industria y (c) la estabilidad del entorno, los cuales forman cuatro cuadrantes con una postura diferente, agresiva, conservadora, defensiva y competitiva. El resultado de la matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2008).

Las fortalezas del distrito se apoyan, en gran medida, sobre los siguientes aspectos: (a) el potencial humano, (b) las fortalezas de atracción de capital y (c) el alto desarrollo comercial. El distrito de Independencia debe seguir enfocando sus esfuerzos en atraer la inversión privada, con la finalidad de fortalecer su posición financiera y mejorar la calidad de vida de los residentes, a los cuales se les debe brindar (a) oportunidades de empleo, (b) salud y (c) alternativas de educación. Finalmente, Independencia debe desarrollar un centro empresarial a fin de mejorar la oferta laboral del distrito. En la Tabla 27, que se presenta más adelante se observa el análisis de la MPEYEA.

Tabla 26

MFODA del Distrito de Independencia

Matriz FODA del Distrito de Independencia

Matriz FODA del Distrito de Independencia		
	Fortalezas	Debilidades
	1 Concentración de ventas en el sector de comercio y servicios. 2 Presencia de instituciones educativas representativas (SENATI). 3 Zona industrial del distrito con alta capacidad productiva. 4 Tasa de analfabetismo por debajo de la media del país. 5 Alto nivel de inversión en tecnología en los centros comerciales.	1 Procesos administrativos burocráticos, complejos y de bajo nivel de automatización. 2 Alta congestión vehicular por una inadecuado sistema de tránsito. 3 Bajo presupuesto para la implementación de tecnología en el distrito. 4 Alta dependencia de los ingresos por tributos, arbitrios y presupuesto del Gobierno Central. 5 Nivel elevado de percepción de inseguridad ciudadana.
Oportunidades	FO-Explote	DO-Busque
1 Crecimiento del poder adquisitivo de los habitantes en Lima 2 Disponibilidad de mano de obra por la presencia de población joven en el distrito. 3 Crecimiento demográfico con necesidad de educación. 4 Mercado potencial para nuevas inversiones en Distrito 5 Presencia de empresas comerciales, industriales e infraestructura, para ofrecer nuevos servicios y productos.	1 Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos (F2, O1). 2 Crear el primer centro empresarial de Lima Norte. (F4, O2). 3 Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación (F4, O3). 4 Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior (F1, O5). 5 Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito (O4, F3).	1 Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias (D1, O5). 2 Crear un plan de seguridad ciudadana mediante el uso de la tecnología; establecer convenios con la policía; mejorar la infraestructura e incrementar los recursos del serenazgo en el distrito (D5, O1). 3 Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social (D4, O4). 4 Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito (D2, O5). 5 Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan el desarrollo tecnológico en el distrito (D3, O4).
Amenazas	FA-Confronte	DA-Evite
1 Pérdida de competitividad por la inseguridad ciudadana presente en el distrito. 2 Procesos no flexibles en el Perú. Incremento de enfermedades respiratorias por un alto índice de contaminación ambiental por la emanación de gases tóxicos de la industria y el parque automotor. 4 Bajo nivel de modernización por falta de desarrollo tecnológico y científico en el Perú. 5 Desarrollo limitado de infraestructura y obras sociales, por falta de presupuesto en el distrito.	1 Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo. (F1,F2, A1) 2 Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito (A3, F2, F3). 3 Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito (F1, F3, A2, A4). 4 Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada, a fin de desarrollar tecnologías en el distrito (F3, F5, A4).	1 Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública (D1, A2). 2 Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias (D3, A4). 3 Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito (D2, A3, A5). 4 Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet. (D2, D3, A1, A2).

Tabla 27

MPEYEA del Distrito de Independencia

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

El resultado de la MPEYEA del distrito de Independencia (ver Figura 9) cuenta con un mediano nivel de fortalezas financieras. Ello se debe al comercio existente en el distrito, lo cual fortalece sus ingresos. Se observa que los mayores contribuyentes son las empresas comerciales, industriales y de servicio que se encuentran en la zona de Independencia.

Asimismo, cuenta con un bajo nivel de ventajas competitivas que corresponde a un nivel bajo en cuanto a la educación de los habitantes, así como por el alto nivel de inseguridad que presenta el distrito. A ello se suma el bajo nivel de desarrollo tecnológico. Por otro lado, el entorno es estable. Esto se debe a las fuertes barreras de entrada de los posibles competidores. Al respecto, no se tiene planeado crear nuevos distritos en Lima Metropolitana: ello toma tiempo y depende de la aprobación del Gobierno Central.

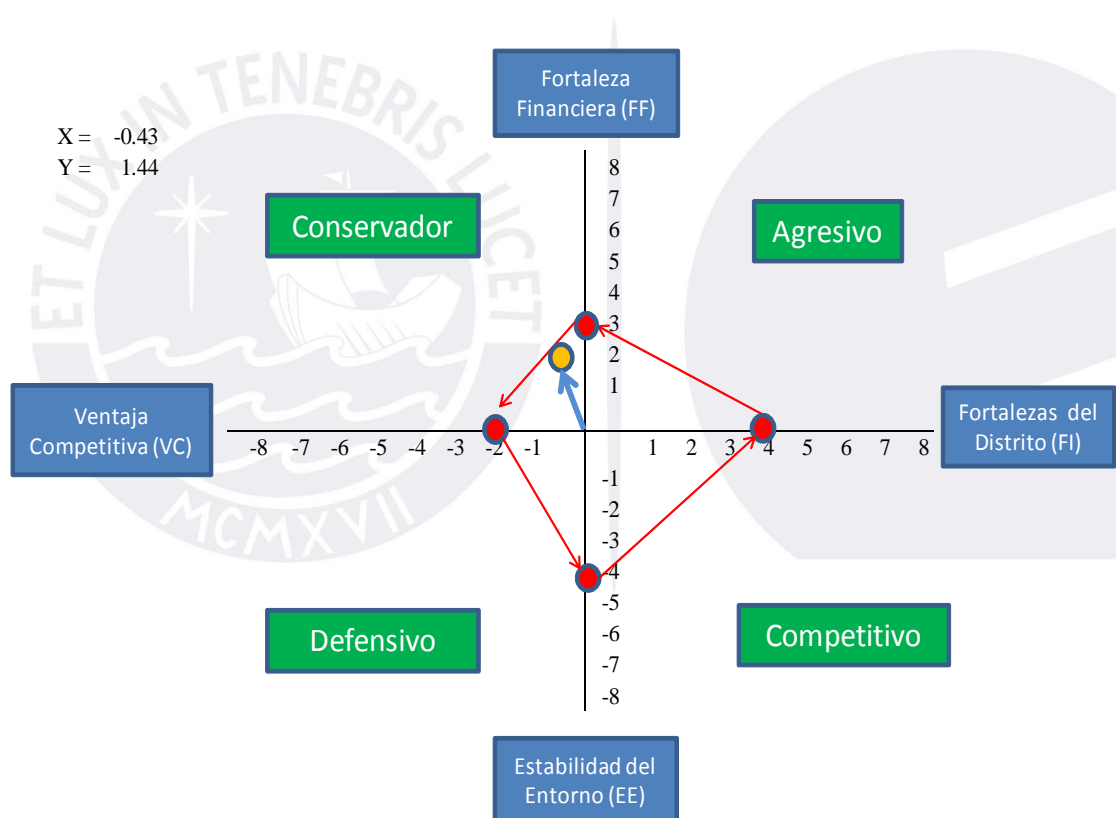


Figura 9. Resultado de la MPEYEA del distrito de Independencia.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la MBCG, que se expone en la Figura 10, se han considerado actividades importantes para el desarrollo del distrito, que se están consolidando en la actualidad. Se menciona las siguientes: (a) el rubro comercial ventas *retail*, (b) el rubro manufacturero, (c) la seguridad y (d) la educación en el distrito (ver Tabla 28).

Estos son rubros de gran impacto en el distrito por su potencial y por los beneficios que brindan a la población. Además, son estratégicos para desarrollar la visión de Independencia al 2025. Esta se basa en factores como la tasa de crecimiento y la participación del mercado de la organización, para establecer el cuadrante y tendencia en la que se encuentran las organizaciones. En cuanto al asunto de la seguridad, se ha tomado el Índice de Percepción de Inseguridad como una tasa que debe mejorarse. Por otro lado, la tasa indicada para la educación es la tasa de alfabetización del distrito y también la tasa de crecimiento.

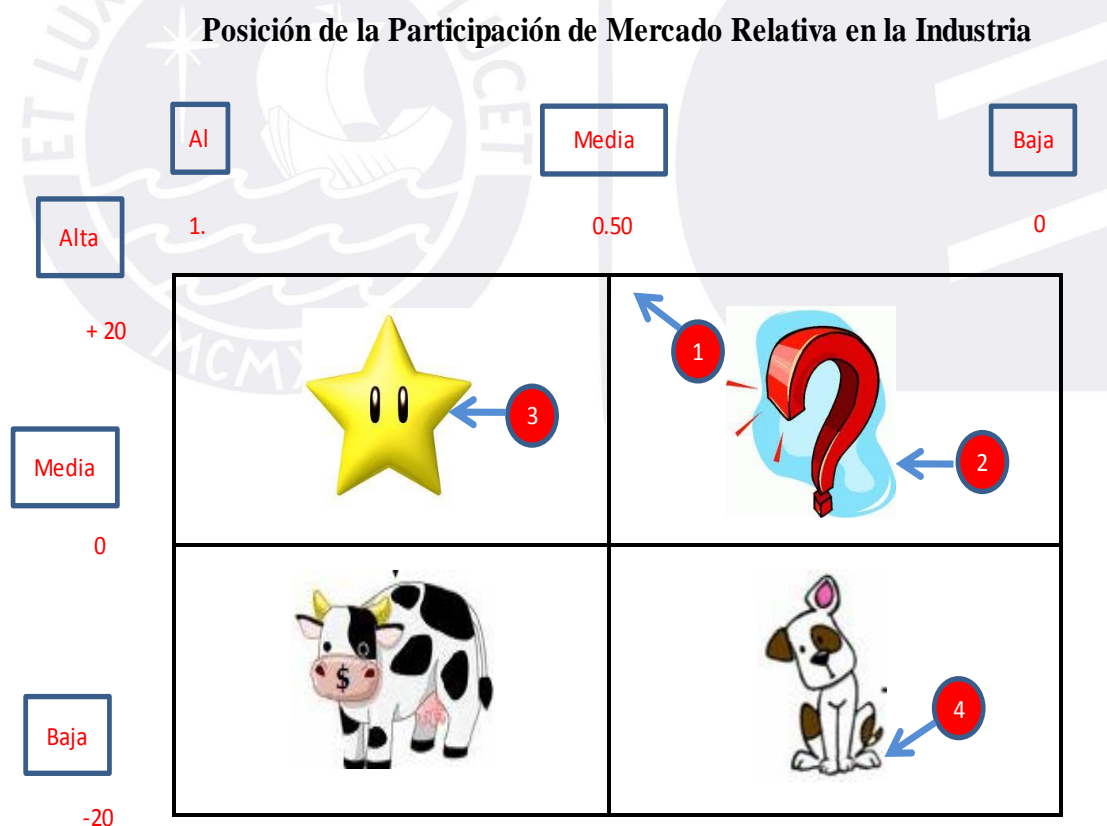


Figura 10. MBCG del distrito de Independencia.

Tabla 28

Productos Evaluados en la MBCG

Productos	% de Participación del Mercado	Tasa de crecimiento (%)
1 Centros comerciales (ventas <i>retail</i>)	19.38	18.00
2 Industrias manufactureras	0.70	13.30
3 Educación (población alfabetizada)	95.20	2.00
4 Seguridad (Índice de Percepción de Inseguridad)	79.30	-1.50

Como resultado del análisis de la MBCG de los productos que se desarrollarán en el distrito, se desprende que el rubro de los centros comerciales venta *retail* y el rubro de manufactura se encuentran en el cuadrante Interrogante. Específicamente, el rubro de los centros comerciales se encuentra en el cuadrante “interrogante”, en el límite del siguiente cuadrante, denominado “vaca lechera”. Este rubro está compuesto básicamente por los principales supermercados y centros comerciales como Mega Plaza y Lima Plaza Norte, además del terrapuerto y los centros comerciales pequeños que se encuentran alrededor de estos.

La baja penetración de mercado de los centros comerciales en Lima Norte brinda un gran potencial de desarrollo en el distrito, así como el aumento del consumo de bienes y servicios por parte de la población. Así como el sector brinda directa e indirectamente el potencial de puestos de trabajo, ofrece también múltiples posibilidades de desarrollo al distrito.

Por otro lado, el rubro de manufactura es trascendente debido al aporte tecnológico y de mano de obra calificada para el distrito de Independencia. El valor agregado que brinda la industria a los productos resulta importante para aumentar el valor de las empresas y ofrecer un mayor beneficio a las personas. Esta industria también incentiva la capacitación de las personas y brinda mayores oportunidades a los jóvenes del distrito. Esta cuenta con pequeñas

y microempresas que otorgan dinamismo y sentido de superación al distrito. También es notable la percepción de la inseguridad que se experimenta, la cual se debe mejorar para lograr el desarrollo. La educación es otro de los rubros que se debe optimizar, ya que se espera que se convierta en uno de los pilares del distrito.

La estrategia que debe implementar el sector comercial es la del desarrollo de productos, con la finalidad de cubrir las necesidades insatisfechas de los distritos aledaños como San Martín de Porres, Los Olivos, Comas y Puente Piedra, que se encuentran en pleno desarrollo y requieren más servicios como restaurantes, centros comerciales, discotecas, centros bancarios, centros educativos, entre otros.

Para el sector manufactura, se podrían implementar estrategias de penetración de mercado mediante la incursión en nuevos mercados nacionales como los de Trujillo, Piura y Cajamarca, que demandan bienes y servicios debido al crecimiento económico, y en los mercados internacionales de países como Colombia, Ecuador, Bolivia y Venezuela. Se puede aprovechar su bajo desarrollo tecnológico y manufacturero para cubrir las necesidades de estos mercados.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es también conocida como Matriz de Portafolio (D'Alessio, 2008). Permite graficar cada una de las divisiones de la organización, y considera los puntajes ponderados de la MEFE y la MEFI para cada división. Asimismo, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que a su vez conforman nueve celdas.

Como se aprecia en la Figura 11, el cuadrante, representado por el círculo en la MIE, indica la intersección que aporta el distrito de Independencia, y detalla las estrategias que debe efectuar el distrito. La zona compuesta en la región uno, que corresponde a las celdas I, II y III, indica la prescripción de “crecer y construir”. La zona incluida en la región dos, que corresponde a las celdas IV, V y VI, sugiere “retener y mantener”. La zona compuesta por la

región tres, que incluye a las celdas VII, VIII y IX, indica la prescripción de “cosechar o desinvertir”.

Los valores ponderados obtenidos en la MEF E y la MEF I ubican al distrito en el cuadrante ocho, que corresponde a la zona de “cosechar o desinvertir”. La estrategia, para esta región, se basa en ser defensiva. Porter (1985) mencionó algunas tácticas que pueden adoptarse: (a) agrandar las barreras estructurales; (b) aumentar las represalias, y (c) reducir la inducción al ataque.

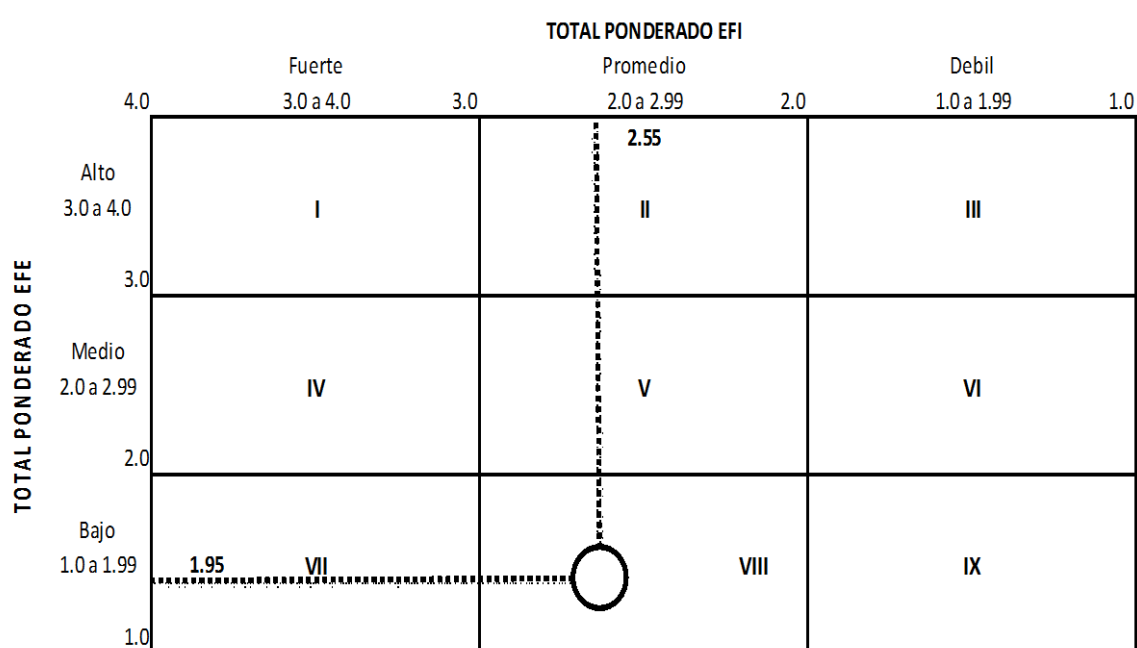


Figura 11. MIE del distrito de Independencia.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE evalúa y define la elección de la estrategia para la organización (D'Alessio, 2008). Para el caso del distrito (ver Figura 12), la ubicación que se ha designado, por sus características propias y el sector dinámico, es el cuadrante II, que indica una posición competitiva débil versus un rápido crecimiento del mercado. Las estrategias retenidas se enfocan en desarrollar la competitividad de los distritos. Se sostienen en aspectos como el desarrollo de mercados, a través de una mayor penetración. Asimismo, el desarrollo de productos y la integración horizontal permitirían una mejor performance en el tiempo.



Figura 12. MGE del distrito de Independencia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas en las etapas anteriores de emparejamiento de las matrices (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE) son revisadas en la MDE para identificar las estrategias retenidas y las de contingencia. El criterio para seleccionar las retenidas consiste en elegir las que se repiten tres a más veces; las demás se consideran de contingencia. Del análisis resultante se retuvieron 18 estrategias y ninguna estrategia de contingencia. En la Tabla 29, se observa la MIE, la cual cruza las estrategias versus las matrices.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE, diseñada por David (1986), es una técnica que determina qué tan atractivas son las estrategias que se han planteado. Esta matriz identifica la viabilidad de las estrategias hasta la Matriz de Decisiones Retenidas. Quedarán aquellas que obtienen un promedio mayor a cinco. Como resultado del análisis, se obtuvieron 18 estrategias con un promedio mayor a cinco. Se determina que todas las estrategias son pilares importantes para el cumplimiento de los objetivos del distrito. En la Tabla 30, que se presenta más adelante, se muestra la ponderación de las estrategias versus las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del distrito.

Tabla 29

Matriz de Decisión del Distrito de Independencia

	Estrategias Específicas	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
1	Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.	x	x	x	x	x	5
2	Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	x	x	x	x	x	5
3	Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.	x	x	x	x	x	5
4	Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.	x	x	x	x	x	5
5	Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	x	x	x	x	x	5
6	Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.	x	x	x	x	x	5
7	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.	x	x	x	x	x	5
8	Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	x	x	x	x	x	5
9	Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.	x	x	x	x	x	5
10	Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.	x	x	x	x	x	5
11	Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo en el distrito.	x	x	x	x	x	5
12	Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.	x	x	x	x	x	5
13	Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.	x	x	x	x	x	5
14	Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan el desarrollo tecnológico en el distrito.	x	x	x	x	x	5
15	Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.	x	x	x	x	x	5
16	Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.	x	x	x	x	x	5
17	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.	x	x	x	x	x	5
18	Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.	x	x	x	x	x	5

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según Rumelt (1986), la matriz demanda cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Estos son filtros que permiten discernir las mejores estrategias. Se determinó que todas las estrategias cumplen, y se aceptan (Tabla 31).

Tabla 31

Matriz de Rumelt del Distrito de Independencia

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1	Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
2	Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
3	Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
4	Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el MCE.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
5	Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
6	Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
7	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
8	Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
9	Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
10	Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
11	Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
12	Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
13	Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
14	Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan al desarrollo tecnológico en el distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
15	Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
16	Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
17	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
18	Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME depura las estrategias que dañen o causen problemas secundarios a la sociedad y al medio ambiente. Se basa en aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo. Las 18 estrategias cumplen con los filtros de la matriz (ver Tabla 32).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas se ordenaron según la ponderación que se obtuvo en la MDE. Se identificaron las estrategias que se priorizarán en su ejecución, también se indicaron las estrategias de contingencia, las cuales complementan la obtención de los objetivos del distrito. Estas fueron colocadas en orden subjetivo. No se ha realizado ninguna ponderación para ellas. A continuación, el listado de las retenidas:

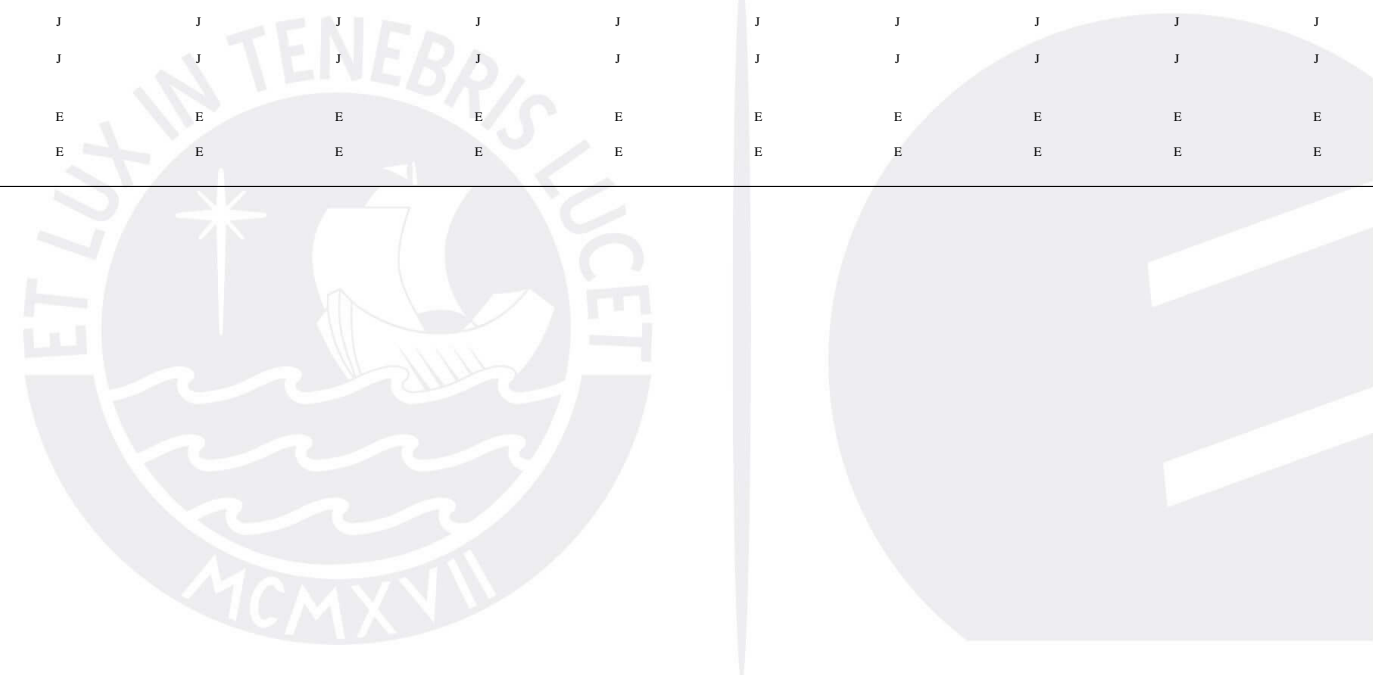
- E1: Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.
- E2: Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales, e incentivar nuevos centros educativos.
- E3: Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.
- E4: Proponer un plan de seguridad ciudadana mediante el uso de tecnología; generar convenios con la policía; mejorar la infraestructura, e incrementar los recursos del serenazgo en el distrito.
- E5: Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan el desarrollo tecnológico del distrito de Independencia.
- E6: Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.
- E7: Implementar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.

- E8: Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.
- E9: Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.
- E10: Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito de Independencia.
- E11: Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.
- E12: Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para ordenar e incentivar el desarrollo sostenido del distrito de Independencia.
- E13: Implementar políticas y acciones para capturar la inversión privada en pos del desarrollo de las tecnologías en el distrito.
- E14: Desarrollar el talento humano, mediante el incentivo de políticas educativas con el MINEDU.
- E15: Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.
- E16: Reestructurar los procesos administrativos del distrito. Aplicar las mejores prácticas de la gestión privada y eliminar la burocracia y la ineficiencia.
- E17: Fomentar la conciencia social y ecológica, mediante la difusión de programas de reciclaje y cuidado del medio ambiente entre los habitantes del distrito de Independencia.
- E18: Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.

Tabla 32

Matriz de Ética del Distrito de Independencia

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	Estrategia 15	Estrategia 16	Estrategia 17	Estrategia 18	
	Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.	Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.	Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.	Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.	Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.	Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.	Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo en el distrito.	Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.	Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.	Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan al desarrollo tecnológico en el distrito.	Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.	Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, a través de alianzas estratégicas con las cabillas de Internet.	Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabillas de Internet.
Derechos																			
1	Impacto en el derecho a la vida.	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	P	P	P	P	P	N	P	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	P	P	N	N	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	P	P	P	N	P	N	N	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6	Impacto en el derecho de hablar libremente.	P	P	P	N	P	N	P	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
7	Impacto en el derecho al debido proceso.	P	N	N	N	N	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia																			
8	Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo																			
11	Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E



6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Este instrumento busca corroborar que las estrategias se relacionen con los OLP. Esto asegura que los objetivos del distrito se cumplan. Si alguna de las estrategias planteadas no cumple con los objetivos indicados del distrito, deberá ser descartada. En la Tabla 33, se aprecia la comparación de las estrategias y los OLP del distrito de Independencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para el distrito de Independencia, existen varios posibles competidores, que podrían desarrollar la misma visión que se pretende impulsar, tanto en el ámbito comercial, como en el industrial y el residencial. Los posibles competidores que se han escogido para Independencia son los siguientes distritos: (a) Los Olivos, (b) San Martín de Porres, (c) Carabayllo y (d) Puente Piedra. Estos se han seleccionado debido a sus características, que los asemejan al distrito de Independencia, y a su cercanía con respecto a este. Disponen de similares recursos y visiones a largo plazo. Ello hace que sean los competidores directos del distrito. En la Tabla 34, se detalla la Matriz de Posibilidades de los Competidores.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico ha permitido identificar las estrategias adecuadas para el distrito de Independencia, a fin de que logre sus OLP y alcance la visión planteada para el 2025. Para este proceso, se han empleado cinco matrices (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE). A partir del resultado de estas matrices, se determinaron las mejores estrategias, así como la postura estratégica del distrito: la competitiva. Esta se hace posible debido a la estabilidad del entorno y a las fortalezas del distrito, desarrolladas sobre la base del comercio y su industria. El análisis de la MEFE y la MEFI determinó que el distrito se encuentra en el octavo cuadrante, representado por la estrategia de “cosecha”. Finalmente, como resultado de la MGE, el distrito se encuentra en el segundo cuadrante, debido a su baja posición competitiva y al rápido crecimiento. Luego del análisis, se extrajo 18 estrategias retenidas.

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Independencia

	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9
	Contar con el 90% de las vías asfaltadas, veredas y escaleras, que faciliten el tránsito en el distrito de Independencia al 2025.	Contar al 2025 con un distrito ordenado y zonificado, así como con un plan de crecimiento urbano moderno y eficiente.	Incrementar las áreas verdes de 2.5% a 10% sobre la superficie total del distrito al 2025.	Llegar al 90% del recojo de basura del distrito en el año 2015, y al año 2025, estar por encima del 95%. Actualmente, se encuentra al 80% de porcentaje de recojo.	Mejorar el Índice de Desarrollo Humano del distrito, del puesto 40, actualmente, al 30, para el 2018, y al puesto 15, para el año 2025.	Otorgar becas integrales de estudios técnicos a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas del distrito al 2025.	Mejorar la seguridad en el distrito para ascender desde el puesto 26, en el 2012, al 12 en el ranking de percepción de seguridad entre los distritos, para el año 2025.	Emplear al 95% de personas inscritas en el CME para el año 2025. Actualmente, el ratio de colocación de personas es del 17.5%.	Implementar plataformas tecnológicas en la gestión pública local para optimizar los procesos y reducir los tiempos de los trámites en promedio en un 50% al 2018 y al 75% el 2025, con respecto a los tiempos actuales.
Estrategias									
1	Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.				X	X		X	
2	Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	X	X	X	X		X	X	X
3	Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.			X	X	X		X	X
4	Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.		X		X	X		X	X
5	Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.		X	X	X	X	X	X	X
7	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.		X	X	X	X	X		
8	Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	X	X		X	X	X	X	X
9	Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.		X		X	X	X		X
10	Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.		X		X	X	X	X	X
11	Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo en el distrito.		X	X	X	X	X		X
12	Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.		X		X		X		
14	Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan al desarrollo tecnológico en el distrito.		X		X	X	X		X
15	Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.			X	X	X	X		X
16	Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.		X		X	X	X		X
17	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.	X	X	X	X	X	X		X
18	Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.		X		X	X	X	X	X



Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Independencia

	Estrategias	San Miguel	Cercado de Lima	Surco	Chorrillos
1	Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.	X	X	X	X
2	Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	X		X	
3	Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.	X	X	X	X
4	Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.		X	X	
5	Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	X	X	X	X
6	Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.	X		X	
7	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.	X	X	X	X
8	Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	X	X	X	X
9	Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.	X	X	X	X
10	Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.	X	X	X	
11	Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo en el distrito.	X	X	X	X
12	Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.		X		
13	Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.	X		X	
14	Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan el desarrollo tecnológico en el distrito.		X	X	
15	Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.		X		X
16	Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.	X		X	
17	Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.		X		X
18	Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.	X	X	X	X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Una vez definidos los OLP del distrito de Independencia, y para continuar con el proceso del plan estratégico, se definirán los objetivos de corto plazo (OCP) que acompañen a los OLP y que permitirán marcar hitos para determinar si las estrategias retenidas llevarán al resultado deseado del proceso; además, facilitarán el mantener un control aceptable en la fase de la implementación estratégica (ver Tabla 35).

Es correcto afirmar que realizar adecuadamente el proceso del plan estratégico no asegura el éxito de la gestión, pero es correcto indicar que (a) incrementa las probabilidades de obtener los resultados deseados; (b) reduce el riesgo en la gestión, y (c) prepara a la organización para afrontar mejor los cambios.

En el proceso del plan estratégico, a medida que avanza su desarrollo, se llega a un nivel en que se superponen sus etapas de formulación e implementación; ello ocurre cuando empieza a ponerse en acción el plan. La implementación se desarrolla sobre cuatro pilares: (a) los OCP, (b) las políticas, (c) los recursos y (d) la estructura organizacional (D'Alessio, 2008).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para desarrollar las estrategias que conlleven a conseguir los OCP, se deben tener en cuenta cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. Estos se asignarán para alcanzar los resultados previstos. Los recursos son escasos y se han identificado aquellos que van a contribuir con los objetivos, de manera que se cuente con estos cuando se requiera.

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo se exponen detalladamente en la Tabla 36.

Tabla 35

Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

Objetivos a Largo Plazo								
OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9
Contar con el 90% de las vías asfaltadas, veredas y escaleras, que faciliten el tránsito en el distrito de Independencia al 2025.	Contar al 2025 con un distrito ordenado y zonificado, así como con un plan de crecimiento urbano moderno y eficiente.	Incrementar las áreas verdes de 2.5% a 10% sobre la superficie total del distrito al 2025.	Llegar al 90% del recojo de basura del distrito en el año 2015, y al año 2025, estar por encima del 95%. Actualmente, se encuentra al 80% de porcentaje de recojo.	Mejorar el Índice de Desarrollo Humano del distrito, del puesto 40, actualmente, al 30, para el 2018, y al puesto 15, para el año 2025.	Otorgar becas integrales de estudios técnicos a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas del distrito al 2025.	Mejorar la seguridad en el distrito para ascender desde el puesto 26, en el 2012, al 12 en el ranking de percepción de seguridad entre los distritos, para el año 2025.	Emplear al 95% de personas inscritas en el CME para el año 2025. Actualmente, el ratio de colocación de personas es del 17.5%.	Implementar plataformas tecnológicas en la gestión pública local para optimizar los procesos y reducir los tiempos de los trámites en promedio en un 50% al 2018 y al 75% el 2025, con respecto a los tiempos actuales.
Objetivos de Corto Plazo								
OCP 1.1: Lograr en el 2015 la pavimentación del 70% de las calles y veredas, para el 2025 contar al 90% de vías pavimentadas.	OCP 2.1: Desarrollar un planeamiento urbano integral para el distrito para el 2015.	OCP 3.1: Desarrollar e implementar el plan de laderas verdes de los cerros de Independencia, para el 2015.	OCP 4.1: Incrementar los recursos financieros en 20% para alcanzar el 90% de recojo de la basura para el 2015, invirtiéndolo principalmente en campañas de concientización para los vecinos.	OCP 5.1: Facilitar el acceso al servicio salud a los habitantes de menores recursos del distrito, en un 20%, para el 2015, mediante la creación de un hospital, un policlínico móvil y convenios con farmacias para la implementación de consultas ambulatorias.	OCP 6.1: Generar convenios con las instituciones educativas del distrito, otorgando becas a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas, para el 2016.	OCP 7.1: Reducir el índice de robos en un 50% para el 2018, mediante la implementación de mayor número de cámaras de seguridad interconectadas con la policía y la municipalidad.	OCP 8.1: Implementar el segundo centro de capacitación especializado en gestión y competitividad empresarial, para el 2018.	OCP 9.1: Implementar, para el 2018, en la web, todas las solicitudes de licencias y trámites civiles diversos.
OCP 1.2: Incrementar los recursos financieros en un 50% al 2017 y al 2025 en un 80% respecto al presupuesto actual destinado a pavimentación y reparación de vías de Independencia.	OCP 2.2: Implementar el plan de desarrollo urbano para el 2018.	OCP 3.2: Edificar el primer parque zonal ecológico de Independencia para el año 2015.	OCP 4.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas para la colocación de recipientes de basura en áreas urbanas a cambio de publicidad para el 2016.	OCP 5.2: Implementar programas de estimulación temprana y alimentación adecuada para niños de bajos recursos en el rango de edades de cero a tres años para el 2016.	OCP 6.2: Crear programas de incentivos para fomentar los estudios técnicos y universitarios en los estudiantes de quinto de secundaria de los colegios estatales, para el 2015.	OCP 7.2: Incrementar el número de personal y recursos del serenazgo en un 30%, para el 2017.	OCP 8.2: Crear el tercer centro de capacitación empresarial especializado en comercio exterior, para el 2020.	OCP 9.2: Elaborar un plan de diseño e implementación de tecnología de la información en todos los procesos de la municipalidad, para el año 2015.
OCP 1.3: Atraer inversión privada para invertir en la pavimentación y mantenimiento de las vías de Independencia para el 2016.	OCP 2.3: Para el 2016 detener el crecimiento de viviendas en los cerros y el comercio ambulante informal en el distrito de Independencia.	OCP 3.3: Desarrollar para el año 2015 la conciencia de plantar un árbol por cada habitante del distrito.	OCP 4.3: Realizar alianzas estratégicas con empresas recicladoras para el recojo de basura a cambio de los objetos reciclables, para el 2016.	OCP 5.3: Contar con talleres de paternidad responsable y programas de seguimiento para padres, para el 2016.	OCP 6.3: Crear el programa de becas integrales para los estudiantes de más bajos recursos, que se encuentren dentro de los primeros puestos de sus colegios para el 2015.	OCP 7.3: Crear el mapa de zonas peligrosas para el año 2014, para optimizar y priorizar la asignación de recursos.	OCP 8.3: Acondicionar el 30% de locales de la municipalidad que se encuentren desocupados, y generar alianzas con instituciones educativas para fines de orientación y seguimiento de los programas implementados, para el año 2014.	OCP 9.3: Implementar módulos descentralizados, en los centros comerciales, que se encuentren interconectados con la municipalidad para realizar trámites y pagos. Esto está orientado a las personas naturales y jurídicas, para que reduzcan los tiempos de desplazamiento y de trámites en un 50%, al 2015.
				OCP 5.4: Implementar un taller en cada zonal para jóvenes en diferentes áreas (arte, deporte y tecnología) para el año 2018. Esto permitirá usar productivamente el tiempo libre y facilitará el desarrollo personal de los participantes.		OCP 7.4: Generar alianzas entre la policía y la municipalidad para implementar el programa de trabajo comunitario "No a las Pandillas", para reformar a los adolescentes que incurran en vandalismo, para el año 2014.	OCP 8.4: Ser un nexo para que las personas y empresas que han participado en los programas de capacitación de manera exitosa contacten con instituciones financieras. De este modo, se fomentará el emprendimiento bajo mejores condiciones, para el año 2018.	

Tabla 36

Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
OCP 1.1: Lograr en el 2015 la pavimentación del 70% de las calles y veredas, para el 2025 contar al 90% de vías pavimentadas.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión de S/20,000,000 para la pavimentación de calles y veredas en el distrito.	Oficinas en la sede central del municipio y equipos de oficina.	Outsourcing para la gestión de cobranza, con personal capacitado y con experiencia en el rubro. Personal de la municipalidad para supervisar la gestión de la empresa, con capacidad de negociación, proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 1.2: Incrementar los recursos financieros en un 50% al 2017 y al 2025 en un 80% respecto al presupuesto actual destinado a pavimentación y reparación de vías de Independencia.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión de S/ 25,000,000 destinados al mantenimiento y pavimentación de las calles de Independencia.	Oficinas en la sede central del municipio y equipos de oficina.	1 Persona encargada de controlar y gestionar los gastos destinados a esta actividad.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 1.3: Atraer inversión privada para invertir en la pavimentación y mantenimiento de las vías de Independencia para el 2016.	Recursos Financieros Asigna 50 000 soles para atraer realizar licitaciones para la inversión en pavimentación.	Oficinas en la sede central del municipio y equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 2.1: Desarrollar un planeamiento urbano integral para el distrito para el 2015.	Recursos Financieros Fondos públicos para la creación del plan de desarrollo urbano S/350,000.	Oficinas en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 2.2: Implementar el plan de desarrollo urbano para el 2018.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión en un monto de S/800 000	Oficinas en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 2.3: Para el 2016 detener el crecimiento de viviendas en los cerros y el comercio ambulatorio informal en el distrito de Independencia.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión en un monto de S/200, 000 destinados a desarrollar planes de conservación de cerros.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 3.1: Desarrollar e implementar el plan de laderas verdes de los cerros de Independencia, para el 2015.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión en un monto de S/2,000,000 destinados a incentivar la siembra e implementación de sistemas de riego para los cerros de Independencia.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Personal capacitado y con experiencia en la siembra de arboles.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 3.2: Edificar el primer parque zonal ecológico de Independencia para el año 2015.	Recursos Financieros Fondos privados para la construcción del parque zonal. Se entregará en concesión.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Outsourcing para la construcción y mantenimiento del parque zonal, con personal capacitado y con experiencia en el rubro. Personal de la municipalidad para supervisar la gestión de la empresa de cobranza, con capacidad de negociación, proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 3.3: Desarrollar para el año 2015 la conciencia de plantar un árbol por cada habitante del distrito.	Recursos Financieros Fondos privados y fondo públicos de S/ 500,000 para la creación de conciencia en la población.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Personal de la municipalidad proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 4.1: Incrementar los recursos financieros en 20% para alcanzar el 90% de recojo de la basura para el 2015, invirtiendo principalmente en campañas de concientización para los vecinos.	Recursos Financieros Inversión de S/100,000 destinados a la campañas de concientización de la población.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 4.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas para la cobcación de recipientes de basura en áreas urbanas a cambio de publicidad para el 2016.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión monto S/40,000 destinados a incentivar y capacitar en el uso de tecnología en los procesos de los pequeños y medianas empresas en el distrito.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 4.3: Realizar alianzas estratégicas con empresas recicladoras para el recojo de basura a cambio de los objetos reciclables, para el 2016.	Recursos Financieros Inversión monto S/60,000 para la implementación.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 5.1: Facilitar el acceso al servicio salud a los habitantes de menores recursos del distrito, en un 20%, para el 2015, mediante la creación de un hospital, un policlínico móvil y convenios con farmacias para la implementación de consultas ambulatorias.	Recursos Financieros Fondos públicos y privados de inversión monto S/8000,000 soles destinados a buscar fondos para la construcción del hospital de Independencia y el policlínico móvil.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 5.2: Implementar programas de estimulación temprana y alimentación adecuada para niños de bajos recursos en el rango de edades de cero a tres años para el 2016.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión monto S300,000 destinados a mejorar los <i>wawa wazis</i> , brindando estimulación temprana en ellos.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 5.3: Contar con talleres de paternidad responsable y programas de seguimiento para padres, para el 2016.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión monto S/350 000 destinados a los talleres de paternidad y programas de padres responsables.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina, aulas para las capacitaciones y talleres.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 5.4: Implementar un taller en cada zonal para jóvenes en diferentes áreas (arte, deporte y tecnología) para el año 2018. Esto permitirá usar productivamente el tiempo libre y facilitará el desarrollo personal de los participantes.	Recursos Financieros Fondos públicos en un monto de S/500,000 destinados a mejorar y crear nuevas lozas deportivas e incentivar talleres.	Oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 6.1: Generar convenios con las instituciones educativas del distrito, otorgando becas a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas, para el 2016	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión en un monto de S/300,000 destinados a generar convenios con las instituciones educativas en el distrito.	Oficina en la sede central del municipio y equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, equipo de monitoreo, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 6.2: Crear programas de incentivos para fomentar los estudios técnicos y universitarios en los estudiantes de quinto de secundaria de los colegios estatales, para el 2015	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión en un monto de S/800 000 destinados a incentivos.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, equipo de monitoreo, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 6.3: Crear el programa de becas integrales para los estudiantes de mas bajos recursos, que se encuentren dentro de los primeros puestos de sus colegios para el 2015.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión en un monto de S/1,000,000 para crear programas de becas integrales con alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, equipo de monitoreo, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 7.1: Reducir el índice de robos en un 50% para el 2018, mediante la implementación de mayor número de cámaras de seguridad interconectadas con la policía y la municipalidad.	Recursos Financieros Fondos públicos en un monto de S/300,000 para implementar cámaras y personal de vigilancia de las mismas.	Una oficina en la sede central del municipio y equipos de oficina.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, equipo de monitoreo, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 7.2: Incrementar el número de personal y recursos del serenazgo en un 30%, para el 2017.	Recursos Financieros Fondos públicos y privados de S/500,000 para incrementar la planilla y recursos logísticos necesarios para asegurar una gestión eficiente.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina, motos y vehículos.	Profesionales con estudios superiores, capacidad de trabajo en equipo, automotivados, personalidad negociadora, alto nivel de comunicación a todo nivel, enfocados en los resultados.	Computadoras, equipo de monitoreo, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 7.3: Crear el mapa de zonas peligrosas para el año 2014, para optimizar y priorizar la asignación de recursos.	Recursos Financieros Fondos públicos de S/200,000 para la creación del proceso de identificación de zonas peligrosas, a través de consultorías.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina, motos y vehículos.	Outsourcing para la gestión, con personal capacitado y con experiencia en el rubro. Personal de la municipalidad para supervisar la gestión de la empresa, con capacidad de negociación, proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 7.4: Generar alianzas entre la policía y la municipalidad para implementar el programa de trabajo comunitario "No a las Pandillas", para reformar a los adolescentes que incurran en vandalismo, para el año 2014.	Recursos Financieros Fondos municipales y privados de S/500,000 correspondiente al pago remunerativo, por los servicios brindados en el programa.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina, motos y vehículos.	Personal de la municipalidad para supervisar la gestión con la policía, con capacidad de negociación, proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 8.1: Implementar el segundo centro de capacitación especializado en gestión y competitividad empresarial, para el 2018.	Recursos Financieros Fondos públicos y privados de S/200,000 para el diseño e implementación del centro de capacitación. Asimismo S/50,000 para la campaña de difusión y reclutamiento.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina, motos y vehículos.	Personal de la municipalidad para supervisar la gestión administrativa, con capacidad de negociación, proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 8.2: Crear el tercer centro de capacitación empresarial especializado en comercio exterior, para el 2020.	Recursos Financieros Fondos públicos y privados de S/200,000 para el diseño e implementación del centro de capacitación. Asimismo S/50,000 para la campaña de difusión y reclutamiento.	Una oficina en la sede central del municipio, equipos de oficina, motos y vehículos.	Personal de la municipalidad para supervisar la gestión administrativa, con capacidad de negociación, proactivo, relacionamiento a todo nivel y trabajo en equipo.	Computadoras, teléfonos fijos y móviles, conexión a Internet.
OCP 8.3: Acondicionar el 30% de locales de la municipalidad que se encuentren desocupados, y generar alianzas con instituciones educativas para fines de orientación y seguimiento de los programas implementados, para el año 2014.	Recursos Financieros Fondos públicos de inversión por S/500,000 y donaciones de empresas privadas por S/500,000 que contribuyan a la implementación de salones con fines educativos.	Recursos Físicos Ambientes y locales pertenecientes a la Municipalidad, carpetas, sillas, pizarras, útiles de escritorio, pintura, <i>drywall</i> , puertas, mayólicas, inodoros, lavatorios.	Convenios con universidades e institutos privados para que capaciten en los locales ambientados a la educación.	Computadora, impresora, proyector multimedia, UPS, router, servicio de Internet.
OCP 8.4: Ser un nexo para que las personas y empresas que han participado en los programas de capacitación de manera exitosa contacten con instituciones financieras. De este modo, se fomentará el emprendimiento bajo mejores condiciones, para el año 2018.	Recursos Financieros Destinar S/ 30,000 del presupuesto asignado a la municipalidad para la implementación de módulos de asesoría financiera, dirigido a las personas y empresas que han participado en los programas de capacitación.	Recursos Físicos Módulos de atención, sillas, útiles de escritorio, emisoras radiales y periódicos importantes.	Capacitación al personal de la municipalidad; así como a los medios de publicidad para que brinden mayor información.	Computadora, impresora y medios radiales.
OLP 9.1: Implementar, para el 2018, en la web, todas las solicitudes de licencias y trámites civiles diversos.	Recursos Financieros Presupuesto municipal por S/1,000,000 para la contratación de una empresa consultora que desarrolle en la página web la opción de trámites municipales en línea y brinde asesoría sobre las mejores prácticas para efectuar este tipo de operaciones.	Recursos Físicos Ambiente físico en la municipalidad para acondicionar la página web.	Recursos Humanos Contratación de personal técnico altamente calificado para que se encargue del desarrollo y dar soporte en caso de cualquier falla en el sistema.	Computadora, impresora, servidor.
OCP 9.2: Elaborar un plan de diseño e implementación de tecnología de la información en todos los procesos de la municipalidad, para el año 2015.	Recursos Financieros Presupuesto municipal de S/500,000 para implementar el sistema de información de la municipalidad; así como donaciones en el acondicionamiento de un sistema de información de empresas dedicadas al desarrollo de <i>software</i> .	Recursos Físicos Ambiente de la municipalidad e instalaciones físicas que permitan implementar el sistema de información.	Recursos Humanos Contratación de personal empresas especializadas en el desarrollo de tecnologías de la información.	Computadora, sistemas de redes, <i>software</i> especializados.
OCP 9.3: Implementar módulos descentralizados, en los centros comerciales, que se encuentren interconectados con la municipalidad para realizar trámites y pagos. Esto está orientado a las personas naturales y jurídicas, para que reduzcan los tiempos de desplazamiento y de trámites en un 50%, al 2015.	Recursos Financieros Presupuesto municipal asignado por el Estado por S/500,000 para el acondicionamiento de módulos interconectados en centros comerciales para atender a los usuarios y contribuyentes.	Recursos Físicos Módulos de atención con sillas, y útiles de escritorio.	Recursos Humanos Capacitación al personal de la municipalidad para atender a los contribuyentes.	Computadora, impresora, UPS, router, servicio de Internet.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas ayudan a la toma de decisiones, sometiéndolas a ciertos criterios homogéneos. Estos, también llamados marcos de referencia, se sustentan en la visión, la misión, los valores y los códigos éticos planteados para el distrito de Independencia. Incorporan, además, el respeto por el medio ambiente y la responsabilidad social. Estos aspectos son importantes para la sostenibilidad del distrito; deben asumirse para adoptar todas las decisiones estratégicas y para proyectar los objetivos del mismo. En la Tabla 37, se exponen las políticas relacionadas con las estrategias.

7.4 Estructura del Distrito de Independencia

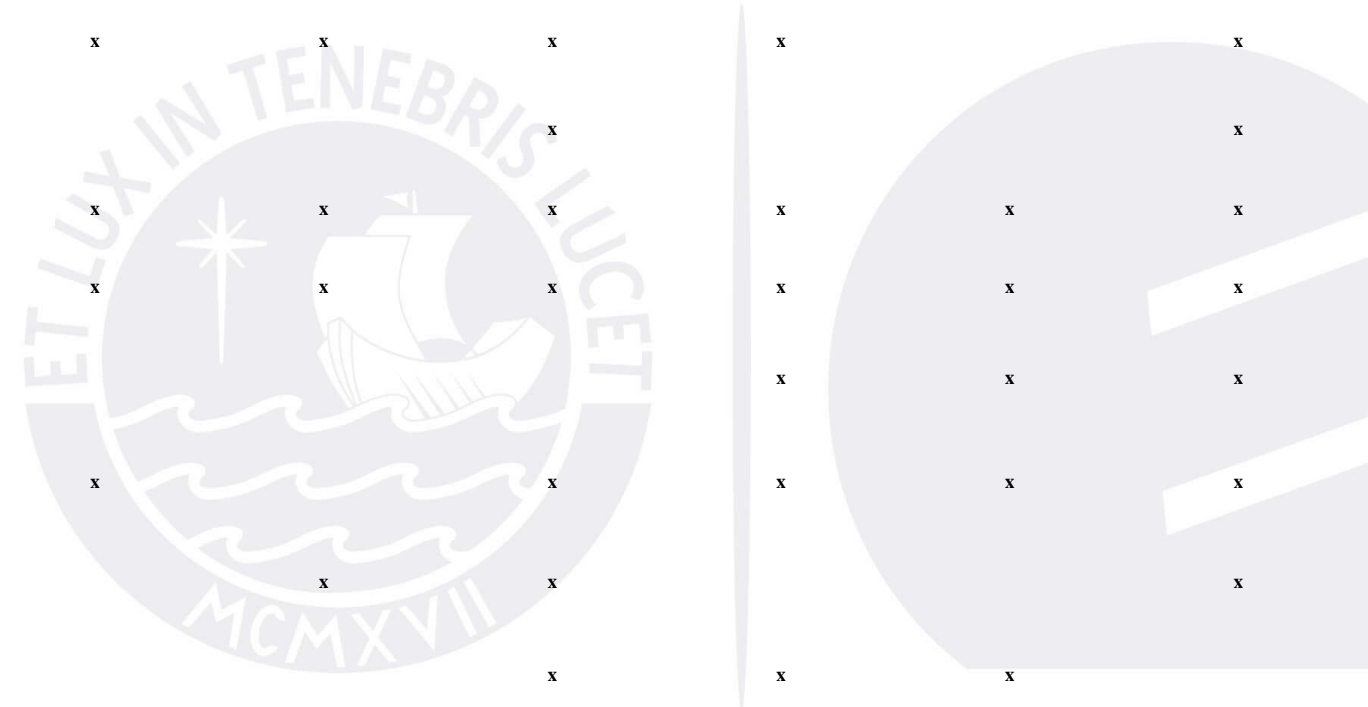
La Municipalidad de Independencia cuenta con una estructura organizacional que fue aprobada en el 2008. Sin embargo, de acuerdo con las estrategias planteadas para el distrito, es necesario realizar unas modificaciones que permitan agilizar las funciones municipales, así como brindar mayor autonomía a sus organismos para la toma de decisiones que contribuyan al beneficio de la ciudadanía.

El criterio que se ha tomado para reestructurar el organigrama se sostiene en el proceso de rediseño de procesos, modelo que tiene como objetivo lograr una mayor eficiencia en los procesos, y, por consiguiente, lograr una mejor gestión que contribuya al desarrollo del distrito. En la Figura 13, que se presenta más adelante, se muestra el organigrama propuesto para el distrito de Independencia.

Tabla 37

Políticas vs. Estrategias

Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas
	Incentivar la inversión pública y privada.	Orientar los estudios técnicos y superiores al desarrollo de la tecnología.	Desarrollar y fortalecer la cultura emprendedora.	Brindar apoyo y presupuesto a la educación y a la seguridad en el distrito.	Incentivar el incremento de empresas dedicadas a la tecnología.	Fomentar el uso de la tecnología en el distrito.	Promover y desarrollar el capital humano.	Crear una cultura de empleo de la población del distrito.	Fomentar la competitividad y eficiencia de las empresas.	Desarrollar el arte, la cultura y el deporte.
1 Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.	x	x	x	x		x	x	x	x	x
2 Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3 Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.		x	x	x	x	x	x	x	x	x
4 Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.	x	x	x		x	x	x	x	x	
5 Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6 Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.	x	x	x	x	x		x	x	x	x
7 Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.	x			x			x		x	x
8 Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
9 Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10 Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.	x				x				x	
11 Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo en el distrito.	x	x		x	x	x	x		x	
12 Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.	x		x	x			x	x	x	x
13 Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.	x			x	x	x			x	
14 Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan el desarrollo tecnológico en el distrito.	x	x	x	x	x	x	x		x	
15 Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.	x	x			x	x			x	
16 Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.	x	x		x	x	x	x		x	x
17 Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.	x	x		x	x	x	x		x	x
18 Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x



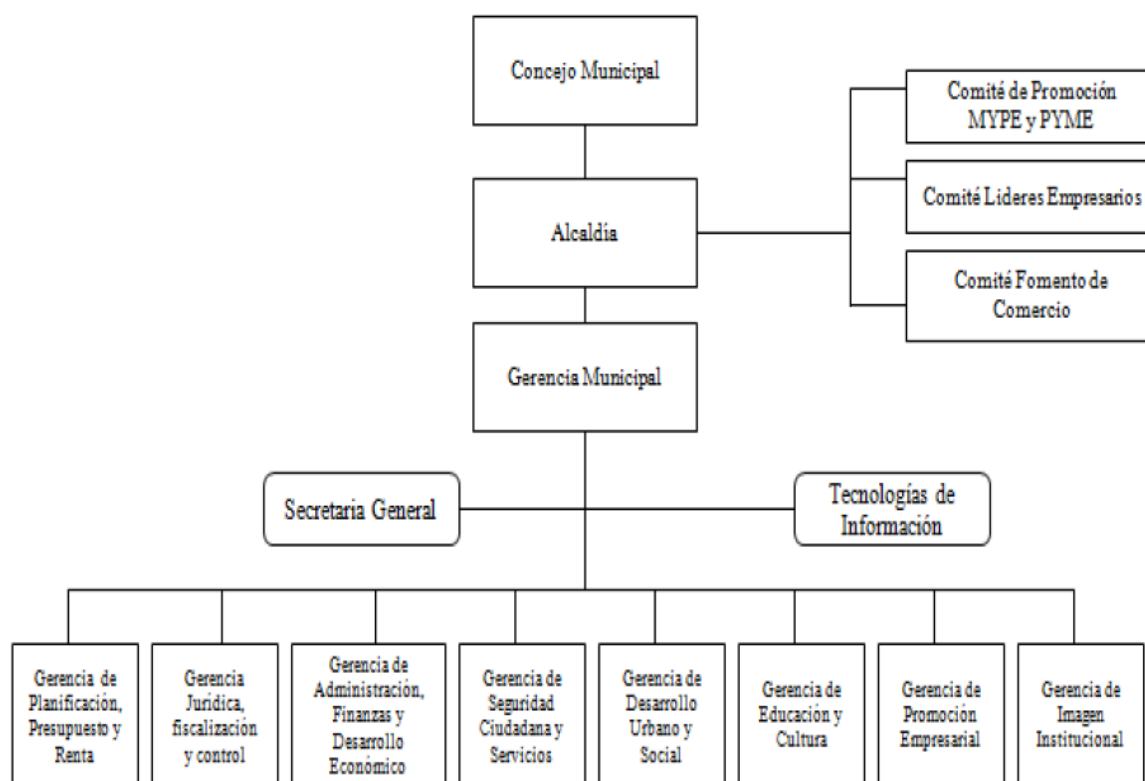


Figura 13. Organigrama Propuesto de la Municipalidad de Independencia. Tomado de “Estructura Orgánica”, por la Municipalidad de Independencia, 2012d. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/documentos/Estructura_Organica_2012.pdf

Aprovechando el potencial económico del distrito y el crecimiento empresarial de la zona, para hacer que concuerden con las estrategias planteadas, se ha reestructurado el organigrama de la siguiente manera. En primer lugar, se ha creado tres comités, *staffs* de apoyo, que dependen directamente de la alcaldía. Estos buscan promover y potenciar el sector industrial de la zona. Los comités que se han creado son los siguientes:

- Comité de Promoción MYPE y PYME: Su función principal es promover las micro y pequeñas empresas del distrito; así como brindar asesoría a los empresarios de la zona.
- Comité de Líderes Empresarios: Su función principal es agrupar a los líderes empresariales que han tenido éxito en los negocios, con el fin de apoyarlos en sus proyectos y escuchar sus inquietudes y necesidades.

El objetivo principal es agrupar mensualmente a los pequeños y microempresarios en comités autogestionarios de desarrollo, liderados por empresarios de éxito. En dicho comité, se comunican los lineamientos que sigue la municipalidad y las medidas que se han adoptado, con respecto a las sugerencias recibidas en los comités anteriores.

- **Comité de Fomento al Comercio:** Su objetivo principal es fomentar el comercio en la zona a través del establecimiento de programas que presenten las necesidades de la región y las de otros países. La idea es impulsar el comercio y buscar la satisfacción de las necesidades de la región, del país y de los nichos de mercado en el exterior.

Por otro lado, se está replanteando la Subgerencia de Tecnología de la Información, para que impulse el comercio electrónico de los empresarios del distrito y se logre una mayor competitividad en sus negocios.

También se ha planteado una sola línea de gerencia, con el fin de que la comunicación fluya más rápido al nivel alto de la organización y se satisfagan las necesidades de la comunidad. Las gerencias, que se han planteado para la Municipalidad de Independencia, son las siguientes:

- **Gerencia de Presupuesto y Rentas:** Su función principal es proponer el presupuesto anual de la municipalidad de acuerdo con sus necesidades y las necesidades de la comunidad. Administra, además, las rentas del distrito.
- **Gerencia Jurídica, Fiscalización y Control:** Fiscaliza y controla que los contribuyentes del distrito cumplan con pagar a tiempo sus tributos. Además, fiscaliza a las empresas que no cumplan con los requisitos planteados por la municipalidad.
- **Gerencia de Administración, Finanzas y Desarrollo Económico:** Su función principal es administrar los recursos provenientes del Estado, de las instituciones extranjeras como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de los tributos

recibidos de los contribuyentes. También se encarga de distribuir los recursos en el distrito y fomentar el desarrollo económico de la zona.

- Gerencia de Seguridad Ciudadana y Salud: Se encargada de velar por la seguridad y la salud de los miembros de la comunidad.
- Gerencia de Desarrollo Urbano y Social: Está encargada del desarrollo urbano y social del distrito.
- Gerencia de Educación y Cultura: Es la encargada de promover la educación y la cultura del distrito, a través de programas de capacitación que se extienden a los miembros de la comunidad y los empresarios. También se encarga de fomentar la cultura en los niños, mediante la implementación de los servicios libres de Internet en ciertas zonas, así como de bibliotecas móviles que se trasladen por diversas zonas del distrito.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El medio ambiente es muy importante para el bienestar y calidad de vida de los residentes del distrito de Independencia. La contaminación es una de los principales causas que afecta la salud de los habitantes. Ante ello, la ecología es un factor tan importante que ha sido representado idealmente en el escudo del distrito a través de cerros verdes y árboles.

El principal factor contaminante es el residuo industrial gaseoso del Callao, que es arrastrado por la brisa marina y que se acumula por el “efecto de olla” que producen los cerros. Otro factor contaminante son los residuos sólidos producidos en el área industrial del distrito. Para solucionar este daño al medio ambiente, la municipalidad ha generado varios programas para su tratamiento, incluso con la participación de Siglo XXI, una asociación de recicladores del distrito.

Por lo expuesto, se justifica que, en este plan estratégico, se haya considerado estrategias y objetivos relacionados con la responsabilidad social y la protección

medioambiental. Estos son aplicables tanto para las empresas como para los residentes. Se debe adoptar medidas de control y, principalmente, educar a la población para construir una cultura de protección del medio ambiente y que el reciclaje sea considerado como una oportunidad.

Es necesario crear un compromiso compartido con la comunidad vinculada para que se presenten todos los comportamientos reforzadores, y se hagan efectivas las medidas adoptadas para la mejora. De esta manera, se incrementará el atractivo de Independencia, así como la calidad de vida de los residentes.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El proceso de formulación de estrategias, en cuanto a la naturaleza y la dirección de la organización, está determinado por las personas que están dentro y fuera de la misma. Esto se aplica de igual forma en la planificación estratégica del distrito de Independencia. Es por ello que las personas son los actores y beneficiarios finales del nivel de desarrollo y bienestar que, con las estrategias expuestas en este documento, se prevé alcanzar para el año 2025.

En términos generales, las estrategias planteadas impulsarán el desarrollo de la población del distrito de Independencia y de la comunidad vinculada, desde la edad más temprana y con la estimulación en los *wawa wasis*. Los pobladores actuales y potenciales del distrito, así como a los miembros de la comunidad vinculada, como son las empresas, sus trabajadores y comerciantes locales, entre otros son considerados como el elemento principal de las siguientes actividades: (a) planes de capacitación, (b) planes de fomento al emprendimiento, (c) planes de becas para jóvenes destacados, (d) obras de responsabilidad social, y otras acciones que se desarrollarán. Estos se verán favorecidos con las mejoras que se alcanzarán en los servicios de salud, seguridad ciudadana, educación, generación de ambiente de negocio, transparencia y eficiencia en la gestión del Gobierno Local.

A partir de ello, se genera un canal de desarrollo que integra a toda la población vinculada y hace de cada medida adoptada una herramienta transversal para afrontar tanto situaciones favorables como adversas. De manera que con un mejor nivel de educación, la creación de empleo de calidad y negocios emprendedores se reducirá el número de actos vandálicos y delictivos. Es necesario, entonces, formar parte de un paquete integral de medidas para alcanzar un ambiente saludable y tranquilo para el distrito. Ello se complementa con otras actividades como la vigilancia y el patrullaje por parte de la policía, además del servicio de serenazgo municipal.

7.7 Gestión de Cambio

Luego de la evaluación de la situación actual de Independencia, de la formulación de los objetivos y de las estrategias que se aplicarán para lograrlos, se tiene el camino trazado hacia la situación objetiva planteada para el año 2025.

Si se desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto y, por lo tanto, cobra vital importancia la aplicación de una adecuada gestión de cambio.

Actualmente, se sabe que, para las empresas que solo se enfocan en recortar los costos, los resultados no fueron los mejores, porque no pudieron conservar su competitividad, y son muchos los directivos que lo admiten y lo toman como una lección. Efectivamente, la buena preparación y administración de los cambios son fundamentales para el éxito en la etapa de implementación de la estrategia, tal como lo reveló Boury (2010) en el estudio *The Management Agenda 2010*. En este documento, se aplicaron encuestas aproximadamente a 900 directivos y se halló que existe una relación directa entre la gestión del cambio, por parte de una organización, y su éxito estratégico y financiero en los momentos de crisis.

Kotter (1995), en su trabajo *Liderando el Cambio*, mostró ocho pasos para la gestión efectiva del cambio. Las etapas, que se plantean en forma de recomendaciones, son las

siguientes: (a) establezca un sentido de urgencia; (b) forme una coalición; (c) desarrolle una visión clara; (d) comunique la visión; (e) elimine los obstáculos; (f) asegúrese triunfos en el corto plazo, (g) construya sobre el mismo cambio, y (h) ancle el cambio en la cultura de la empresa. La aplicación sistemática de estos pasos llevará a minimizar el potencial efecto negativo en la aplicación de la estrategia, además, se reducirá la curva de aprendizaje de los involucrados.

7.8 Conclusiones

El diagnóstico de la situación actual, más la visión al 2025, han sido muy importantes para el establecimientos de los OCP y los OLP, los cuales han servido como base para el planteamiento de estrategias que van a llevar al desarrollo del distrito y a convertirlo en un distrito modelo de Lima Metropolitana.

Las estrategias planteadas se sostienen en los principios éticos y morales que buscan la satisfacción de la comunidad. Se brinda mayor seguridad, salud y educación, y se fomenta el crecimiento y desarrollo de la pequeña y microempresa a través de la tecnología de la información. Además, las estrategias planteadas permitirán al distrito convertirse en un emporio comercial e industrial, atractivo para los diversos sectores de la economía. Aquellas se adoptarán con responsabilidad social, y se considerará el respeto por el ser humano y el medio ambiente.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para realizar el seguimiento y control de las estrategias así como de los OCP y OLP, se deben implementar controles, con la finalidad de generar las correcciones necesarias, a fin de alcanzar la visión planteada para el distrito de Independencia. El seguimiento lo llevan a cabo los líderes y gerentes del distrito, en un contexto mundial globalizado y cambiante. La herramienta de seguimiento es el Tablero de Control Integrado, el cual proporciona de manera fácil y ordenada los indicadores que se deben medir para llegar a las estrategias y saber si hay alguna desviación respecto al plan inicial dentro de los plazos previstos para el distrito de Independencia.

El Tablero de Control Integrado se basa en cuatro ejes o perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Estas brindan un equilibrio entre los OLP y los OCP, también con respecto a los indicadores de actuación y los resultados que se plantearon en un principio.

8.1.1 Aprendizaje interno

Está relacionado con los procesos internos de la organización. Señala la dinámica y la estructura que se debe seguir para alcanzar los OLP de manera sostenible. Los indicadores creados tienen que guardar coherencia con las estrategias que llevarán a la organización y con los OLP que se han planteado. Los objetivos de los indicadores planteados es la de guiar al distrito, para desarrollar sus fortalezas y extraer ventaja de ellas.

8.1.2 Procesos

Los indicadores que se han desarrollado en relación con los procesos servirán para guiar y medir al distrito, a fin de desarrollar los OLP y los OCP que se han planteado. Ello generará una ventaja competitiva, y tornará más atractivo el distrito de Independencia en

temas de inversión privada y de vivienda. Asimismo, los OCP hacen más eficientes y transparentes los procesos de la municipalidad.

8.1.3 Clientes

Los indicadores presentes en esta perspectiva sirven para guiar al distrito a fin de que no se desvíe de sus objetivos, y también para adoptar medidas correctivas en el transcurso del desarrollo de estos. Son clientes todas aquellas personas naturales o jurídicas que se desarrollan dentro del distrito. Para Independencia, se han considerado los siguientes aspectos: (a) el desarrollo cultural, (b) el desarrollo tecnológico, (c) la calidad de vida de los habitantes y visitantes y (d) las prestaciones para facilitar la vida en el distrito.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera ayudará a desarrollar al distrito de manera que mejore sus ingresos y, por ende, también la calidad de vida de sus habitantes. Ello producirá que aquel se desarrolle sostenidamente, lo que, a su vez, permitirá alcanzar los OLP y los OCP. Finalmente, se logrará realizar la visión planteada para el 2025: un distrito modelo con crecimiento sostenido en Lima.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Robert Kaplan y David Norton presentaron el concepto de *Balanced Scorecard* (BSC) en la revista *Harvard Business Review* (HBR, 1992), con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Ellos plantean que el BSC es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y su estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. En la Tabla 38, se exponen las diferentes perspectivas asociadas a los OCP y a los indicadores que permitirán evaluar el avance.

Tabla 38

Tablero de Control Integrado

Objetivos	Indicadores	Metas
Perspectiva Financiera		
OCP 1.1: Lograr en el 2015 la pavimentación del 70% de las calles y veredas, para el 2025 contar al 90% de vías pavimentadas.	Kilómetros pavimentados en un año.	100 Km pavimentados o reparados al año.
OCP 1.2: Incrementar los recursos financieros en un 50% al 2017 y al 2025 en un 80% respecto al presupuesto actual destinado a pavimentación y reparación de vías de Independencia.	Aumento presupuestal anual en el rubro de obras públicas.	Aumentar al 2025 el 80% del presupuesto destinado a obras públicas.
OCP 1.3: Atraer inversión privada para invertir en la pavimentación y mantenimiento de las vías de Independencia para el 2016.	Numero de empresas que invierten en obras públicas en el distrito.	Inversión Privada en el distrito 20% al año en obras públicas.
Incrementar los recursos financieros en 20% para alcanzar el 90% de recojo de la basura para el 2015, invirtiéndolo principalmente en campañas de concientización a los vecinos.	Generación de basura del distrito. Índice de generación de basura.	Recojo de basura en mínimo el 90% del distrito.
Perspectiva Cliente		
OCP 2.1: Desarrollar un planeamiento urbano integral para el distrito para el 2015.	Creación del plan de expansión urbano de independencia.	Un plan urbano sostenible para el distrito de Independencia.
OCP 2.2: Implementar el plan de desarrollo urbano para el 2018.	% de Avance del plan de desarrollo urbano.	100% de la implementación del plan urbano.
OCP 2.3: Para el 2016 detener el crecimiento de viviendas en los cerros y el comercio ambulatorio informal en el distrito de Independencia.	% de nuevas viviendas en las laderas de los cerros.	Ninguna vivienda adicional a las existentes en los cerros del distrito de Independencia.
OCP 6.1: Generar convenios con las instituciones educativas del distrito, otorgando becas a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas, para el 2016	# de Instituciones con convenio con la municipalidad	Realizar convenios con el 100% de instituciones educativas en el distrito.
OCP 6.2: Crear programas de incentivos para fomentar los estudios técnicos y universitarios en los estudiantes de quinto de secundaria de los colegios estatales, para el 2015	# de programas de estudios técnicos para los alumnos destacados.	100 programas de estudios técnicos.
OCP 6.3: Crear el programa de becas integrales para los estudiantes de mas bajos recursos, que se encuentren dentro de los primeros puestos de sus colegios para el 2015.	# de becas integrales otorgadas a los primeros puestos de los colegios estatales del distrito.	Otorgar el 100% de Becas disponibles a los alumnos destacados del distrito.
OCP 3.1: Desarrollar e implementar el plan de laderas verdes de los cerros de Independencia, para el 2015.	# de planes de reforestación de los cerros de Independencia.	100% de area disponible en los cerros de Independencia con arboles.
OCP 3.2: Edificar el primer parque zonal ecologico de Independencia para el año 2015.	Parque zonal Ecologico	Edificar el primer parque zonal ecologico de Independencia para el año 2015.
OCP 3.3: Desarrollar para el año 2015 la conciencia de plantar un arbol por cada habitante del distrito.	# de Arboles plantados por cada habitante del distrito.	Almenos un arbol por cada habitante en el distrito.
OCP 4.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas para la colocación de recipientes de basura en áreas urbanas a cambio de publicidad para el 2016.	Número de empresas en el distrito. Monto de inversión privada anual.	Colocación de 16 recipientes de basura y reciclaje por año.
OCP 4.3: Realizar alianzas estratégicas con empresas recicladoras para el recojo de basura a cambio de los objetos reciclables, para el 2016.	Generación de basura del distrito. Número de alianzas estratégicas.	Recojo de basura en mínimo el 90% del distrito.
Perspectiva Interna		
OCP 8.1: Implementar el segundo centro de capacitación especializado en gestión y competitividad empresarial, para el 2018.	Zonificación del distrito. Presupuesto del distrito.	Centro de capacitación especializado en gestión y competitividad.
OCP 8.2: Crear el tercer centro de capacitación empresarial especializado en comercio exterior, para el 2020.	Generación de basura del distrito. Indice de generación de basura.	Centro de capacitación especializado en comercio exterior.
OCP 8.3: Acondicionar el 30% de locales de la municipalidad que se encuentren desocupados, y generar alianzas con instituciones educativas para fines de orientación y seguimiento de los programas implementados, para el año	Zonificación del distrito. Presupuesto del distrito.	Acondicionar el 30% de locales desocupados para centros de orientación y programas de capacitación.
OCP 8.4: Ser un nexo para que las personas y empresas que han participado en los programas de capacitación de manera exitosa contacten con instituciones financieras. De este modo, se fomentará el emprendimiento bajo mejores condiciones, para el año 2018.	Graduados de programas de capacitación. Empresas financieras y promotoras en el distrito.	Agencia facilitadora de financiamiento para emprendedores.
OCP 7.1: Reducir el índice de robos en un 50% para el 2018, mediante la implementación de mayor número de cámaras de seguridad interconectadas con la policía y la municipalidad.	Número de robos registrados en el distrito. Número de delincuentes capturados. Mapeo de zonas con mayor frecuencia de robos.	Reducción de 50% en el índice de robos.
OCP 7.2: Incrementar el número de personal y recursos del serenazgo en un 30%, para el 2017.	Presupuesto para seguridad. Número de personal de serenazgo.	Reducción de 50% en el índice de robos.
OCP 7.3: Crear el mapa de zonas peligrosas para el año 2014, para optimizar y priorizar la asignación de recursos.	Número de robos registrados en el distrito. Número de delincuentes capturados.	Reducción de 50% en el índice de robos.
OCP 7.4: Generar alianzas entre la policía y la municipalidad para implementar el programa de trabajo comunitario "No a las Pandillas", para reformar a los adolescentes que incurran en vandalismo, para el año 2014.	Número de pandillas. Número de personas comprometidas en el trabajo comunitario.	Eliminación de pandillaje.
OCP 5.1: Facilitar el acceso al servicio salud a los habitantes de menores recursos del distrito, en un 20%, para el 2015, mediante la creación de un hospital, un policlínico móvil y convenios con farmacias para la implementación de consultas ambulatorias.	Número de entidades prestadoras de servicios de salud. Número de personas atendidas en clínicas y hospitales.	Incrementar en 20% el número de atenciones por servicios de salud en clínicas, hospitales, consultorios y postas de salud.
OCP 5.2: Implementar programas de estimulación temprana y alimentación adecuada para niños de bajos recursos en el rango de edades de cero a tres años para el 2016.	Número de locales para programas. Número de niños inscritos en los programas.	500 niños inicialmente inscritos con una proyección de crecimiento de 10% anual.
OCP 5.3: Contar con talleres de paternidad responsable y programas de seguimiento para padres, para el 2016.	Número de locales para programas. Número de inscritos en los programas.	12 talleres de paternidad responsable por año y consultas permanentes para seguimiento a los participantes.
OCP 5.4: Implementar un taller en cada zonal para jóvenes en diferentes áreas (arte, deporte y tecnología) para el año 2018. Esto permitirá usar productivamente el tiempo libre y facilitará el desarrollo personal de los	Número de locales para programas. Número de inscritos en los programas. Campeonatos distritales.	9 talleres mensuales, 3 de artes, 3 deportes y 3 de tecnología durante los meses de abril a diciembre, según edades y 18 talleres durante los meses de enero a marzo.
Perspectiva Procesos		
OLP 9.1: Implementar, para el 2018, en la web, todas las solicitudes de licencias y trámites civiles diversos.	Carga de formularios y procesos. Número de solicitudes atendidas. Número de trámites realizados.	80% de trámites y solicitudes gestionados a través de la web.
OCP 9.2: Elaborar un plan de diseño e implementación de tecnología de la información en todos los procesos de la municipalidad, para el año 2015.	Número de computadoras. Capacidad de almacenaje de datos. Período de atención de trámites y solicitudes.	Reducción en 50% en el plazo de atención a trámites y solicitudes.
OCP 9.3: Implementar módulos descentralizados, en los centros comerciales, que se encuentren interconectados con la municipalidad para realizar trámites y pagos. Esto está orientado a las personas naturales y jurídicas, para que reduzcan los tiempos de desplazamiento y de trámites en un 50%, al 2015.	Carga de formularios y procesos. Número de solicitudes atendidas. Número de trámites realizados.	Reducción en 50% en el plazo de atención a trámites y solicitudes.

8.3 Conclusiones

El BSC es una herramienta que se utiliza para realizar el seguimiento de las acciones planteadas, así como para lograr una implementación exitosa de las estrategias. Es útil también para la toma de decisiones, y para determinar las mejoras que se deben aplicar en los OCP y los OLP, en caso se desvíen de los parámetros establecidos y generen una desviación de la visión y la misión del distrito de Independencia.

El BSC cuenta con cuatro aspectos o perspectivas (financiera, interna, procesos y clientes). Estas enfocan los objetivos y los indicadores de cada área específica, y aquellos están dirigidos a conseguir la visión del 2025.



Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Independencia

La competitividad está relacionada con la eficiencia en el uso de los recursos. Müller (1995) escribió lo siguiente con respecto a la competitividad:

Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas, altamente operacionales y medibles y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de esas palabras mágicas es competitividad (p.155).

De acuerdo con el Reporte Mundial de Competitividad, publicado por el Institute for Management Development (IMD, 2012), la competitividad se origina en tres niveles: (a) país, (b) sector y (c) empresa. Se considera un concepto relativo, puesto que no todos los países, sectores o empresas, en general, las organizaciones, experimentan los mismos niveles de competencia en los mercados.

El análisis de la competitividad ha asumido distintos enfoques, conforme el desarrollo de la sociedad. La noción de competitividad es muy amplia y permite las más diversas interpretaciones. Plantea, por ello, importantes retos de orden conceptual, instrumental y analítico.

De acuerdo con esto, se puede inferir que el distrito de Independencia, al contar tanto con recursos humanos como financieros, podría usarlos para cumplir sus objetivos. Asimismo, mediante la planificación de las estrategias, podría (a) minimizar sus debilidades y maximizar sus fortalezas; (b) mejorar su forma de capturar oportunidades, y (c) disminuir las amenazas que se presenten. Todo ello, mejorará la calidad de vida, la seguridad y la economía, aspectos que han sido identificados como los principales objetivos del distrito.

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Independencia

Porter (1990), en el Modelo del Diamante de la Competitividad, se orientó a establecer que las industrias y empresas tienen ventajas competitivas. En cada uno de los vértices del diamante presentó un grupo de variables, a fin de determinar la posición competitiva actual y establecer las estrategias que se deben emplear para mantener o mejorar esta posición. Los grupos son los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estructura, estrategia y competencia.

Porter (1990) también describió dos clases de factores: (a) los factores básicos y (b) los factores avanzados. Los básicos son los relacionados con los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía, mientras que los avanzados abarcan aspectos más específicos como la infraestructura, las investigaciones y las capacidades avanzadas, así como otros factores. Estos últimos son esenciales para alcanzar la ventaja competitiva, y son más difíciles de imitar por ser especializados. Surgen de la capacidad creativa de las empresas e individuos. Los factores del Diamante de Porter son agrupados en cinco categorías, las cuales, aplicadas al distrito de Independencia, se explican a continuación.

9.1.1 Condiciones de los factores

El análisis económico del distrito de Independencia se realizará sobre la base de los factores de interés como (a) el talento humano, (b) los recursos físicos, (c) los conocimientos, (d) los recursos financieros y (e) la infraestructura.

Según el INEI (2011a), el distrito de Independencia cuenta con 207,647 habitantes. Su población está compuesta mayoritariamente por personas de clase media, media baja y baja, siendo aproximadamente el 98% del total de las personas que residen en el distrito. Las edades entre las que oscila la población abarcan desde 16 a 65 años y alcanzan el 66.9% del total. Se cuenta con un bajo nivel de analfabetismo (6%).

En lo referente a los recursos físicos del distrito, se cuenta con centros comerciales como Mega Plaza, Lima Plaza Norte, además del terrapuerto de Lima Norte, el mercado mayorista UNICACHI y otros más pequeños, que se encuentran alrededor de estos. Asimismo, el distrito cuenta con centros ferreteros ubicados en el Av. Túpac Amaru, así como un centro de autopartes. Estos últimos se caracterizan por un alto grado de informalidad, y, al mismo tiempo, de crecimiento. Su ubicación estratégica como centro de Lima Norte ha convertido a Independencia en el paso obligado de las personas hacia los distritos de Comas, San Martín de Porres, Los Olivos, Puente Piedra y Ancón.

La inversión en cuanto al desarrollo de los centros comerciales se produce debido al aumento de la demanda interna del Cono Norte. Asimismo, el cambio de estilo de vida de las personas que viven en los distritos aledaños hace que Independencia sea atractiva para el desarrollo del sector comercial y de diversión. Esta situación ha mejorado la economía del distrito y ha generado más puestos de empleo. La tasa de desempleo para el 2008 fue de 7.3%; además, más del 50% de la PEA de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres cuenta con empleo adecuado (Andina, 2008).

Los conocimientos con los que cuenta el distrito son muy variados. Alberga una institución muy reconocida en cuanto a la capacitación en construcción: SENATI. Además, cuenta con una universidad, así como con institutos de cocina.

9.1.2. Condiciones de la demanda

La demanda interior es un factor importante que presiona a las empresas para que estas se renueven y mejoren continuamente, mediante el logro de las ventajas competitivas y la satisfacción anticipada de las necesidades. Los tres atributos que se aplicarán al distrito de Independencia son los siguientes: (a) composición de la demanda, (b) tamaño y crecimiento de la demanda y (c) internacionalización de la demanda.

La demanda está conformada por personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C, las cuales reciben un ingreso familiar de US\$368 mensuales, siendo la alimentación el mayor gasto de su presupuesto. En el Cono Norte, el estilo de vida predominante es el de los progresistas (27.6%), le sigue el de los conservadores (25.4%).

Por otro lado, el cambio e incremento del estilo de vida de los progresistas en Lima Norte ha generado un incremento comercial en el consumo de bienes y servicios, liderados por productos como ropa y calzado. Así, en el rubro de los servicios, destaca el de entretenimiento. Ambos estilos de vida se preocupan por el bienestar de sus familias.

Finalmente, la demanda de bienes y servicios en su mayoría es local. Los principales consumidores son las personas de los distritos aledaños como Los Olivos, San Martín de Porres, Comas y Puente Piedra, como lo indicó la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN, 2009).

9.1.3 Sectores relacionados y de apoyo

En Independencia, existen organizaciones privadas y estatales que apoyan al distrito para mantener su correcto funcionamiento. Entre las principales se encuentran (a) la SUNAT, (b) la PNP, (c) el Cuerpo de Bomberos Voluntarios, (d) el Poder Judicial del Cono Norte. Además, entre los que brindan servicios se considera a las siguientes organizaciones: (a) Telefónica, (b) SEDAPAL, (c) EDELNOR, (d) el centro educativo SENATI, (e) los establecimientos de salud del MINSA, (f) los comedores populares, (g) los comités del vaso de leche y (h) los clubes de madres.

9.1.4 Estructura, estrategia y competencia

La productividad y la eficiencia de las empresas afincadas en el distrito se sostienen en la actividad comercial y las microempresas. Por ello, los factores que determinan la estructura, la estrategia y la competencia son, entre otros, (a) el mercado laboral, (b) las

finanzas, (c) las prácticas gerenciales, (d) la tecnología, (e) la organización de la sociedad y (f) las actitudes y valores.

En el distrito de Independencia, las empresas tendrán la capacidad de capitalizar a su favor las condiciones del distrito en la medida que dirijan esfuerzos en cuanto a capacitación, innovación, automatización, tecnología y desarrollo, a fin de mejorar sus procesos. Debido a que el distrito alberga centros comerciales e industriales, la productividad de las empresas generalmente es producida por el respaldo de las marcas que se encuentran en estos y que son en su mayoría transnacionales con procedimientos y conocimientos de alto nivel. Ello ayudará a desarrollar al distrito en la medida que este conocimiento sea transmitido a las pequeñas empresas.

En cuanto al mercado laboral que ofrece el distrito, las personas no cuentan con un alto grado de educación, y son el personal idóneo para la mano de obra, pese a que el nivel de analfabetismo es comparativamente bajo. El salario promedio en el distrito es de S/.512 (Unidad del Informe sobre desarrollo humano, 2007), monto insuficiente para satisfacer todas las necesidades básicas de una familia.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Independencia

Las ventajas competitivas del distrito de Independencia se sostienen en dos pilares: (a) la concentración de los servicios e instituciones, y (b) la atracción de las inversiones. A continuación, se exponen estos dos fundamentos.

- **Concentración de los servicios e instituciones:** El distrito de Independencia cuenta con una diversidad de servicios e instituciones tanto públicas como privadas. Entre las públicas se encuentran (a) el Poder Judicial del Cono Norte, (b) la sucursal de la SUNARP y (c) la SUNAT. El distrito, como se observa, dispone de la mayoría de los servicios públicos.

- Atracción de las inversiones: Independencia ha crecido vertiginosamente debido al aumento del consumo de las personas del Cono Norte y al apoyo de las empresas. Esto hace que los inversionistas lleven sus inversiones al distrito. Aquellas se orientan a los rubros de diversión, comercio minorista y *retail*.

Por otro lado, la municipalidad está orientada a disminuir los trámites de licencias así como a guiar a las personas para la formalización y creación de nuevas empresas en el distrito. Cuenta, para ello, con programas dedicados a este fin.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Independencia

Los clústeres se caracterizan por la concentración de empresas afines que se complementan, nutren y comparten información (tecnología, canales de distribución, clientes, materias primas, proveedores) sobre el sector en el que se desenvuelven, lo cual aumenta su competitividad. Para identificar el posible clúster que se puede desarrollar en el distrito de Independencia, se debe analizar sus sectores productivos o de servicios. En este caso, el sector comercial y de servicios podría ser el clúster apropiado.

Por otro lado, el clúster potencial para Independencia se enmarca en los servicios de entretenimiento. El distrito no cuenta con suficiente espacio físico para desarrollar plantas industriales. Debido al desarrollo de los centros comerciales afincados, los cuales cuentan con diversos servicios de entretenimiento, se podría desarrollar, sobre la base de estos, un clúster de entretenimiento. En este, se incluirían los restaurantes, cines, discotecas y centros de convenciones.

Los componentes del clúster de servicios son los siguientes:

- Proveedores: Todas las empresas que abastecen, a su vez, a las empresas de entretenimiento (negocios de alimentos, menajes, personal, centros de capacitación, entre otros).

- Recursos humanos: Empresas especializadas en capacitar personal, tales como cocineros, *bartenders* y administradores.
- Servicios relacionados con el entretenimiento: Se agrupan empresas que brindan servicios como lavandería, servicios generales de mantenimiento y seguridad.

Para que el distrito de Independencia desarrolle un clúster de diversión y entretenimiento tiene que implementar los componentes, como son los servicios relacionados y los de recursos humanos. De esta forma, aumentará su empleabilidad mediante la capacitación. Asimismo, se debe atraer mayor capital para desarrollar nuevos centros de entretenimiento, de modo que se amplíen los productos y se diferencien de los que ofrecen otros distritos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos se fundamentan en brindar nuevas y distintitas formas de entretenimiento. Esto requiere del desarrollo de un plan de *marketing* que analice los gustos y preferencias de las personas del Cono Norte con la finalidad de brindarles el mejor entretenimiento según sus necesidades. De igual forma, se debe examinar los gustos y preferencias de la zona de influencia para alcanzar un público mayor que permita mantener un portafolio diversificado de empresas y servicios. Esto será importante también para atraer a turistas nacionales y extranjeros que actualmente no conocen los atractivos del distrito.

Los recursos humanos también son parte importante de un clúster. Además, resultan estratégicos el desarrollo y la capacitación de las personas que forman parte del servicio. Para esto, es relevante mejorar la oferta educativa del distrito y la promoción del trabajo.

9.5 Conclusiones

El distrito de Independencia mantiene ventajas sobre otros distritos debido a que cuenta con los siguientes aspectos a favor: (a) buenas vías de acceso, (b) ubicación privilegiada y (c) gran desarrollo comercial y de entretenimiento.

Por otro lado, la economía del distrito se ha desarrollado debido a los siguientes factores: (a) el emprendimiento de nuevos negocios; (b) el aumento del gasto de las personas en el distrito; (c) el surgimiento de los centros comerciales, lo cual ha diversificado la oferta de diversión; (d) la disminución, de parte del municipio, de los procesos administrativos, a fin de reducir los tiempos de otorgamiento de licencias de funcionamiento, lo cual alienta la inversión; (e) la adecuada administración de los recursos, y (f) la disminución de la corrupción en el distrito. Finalmente, dos de las falencias del distrito son (a) la seguridad y (b) el cuidado del medio ambiente. Estos son los puntos que la administración actual debe mejorar.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

De acuerdo con el modelo de plan estratégico propuesto (D'Alessio, 2008), este se desarrolla en tres etapas: (a) formulación, (b) implementación y (c) evaluación y control. En el presente trabajo, se ha abordado las etapas de formulación e implementación. En este capítulo, se expondrá el Plan Estratégico Integral del Distrito de Independencia, así como las conclusiones y recomendaciones. Según D'Alessio (2008), el proceso estratégico posee dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente; y (b) es iterativo, ya que se realimenta constantemente.

El Plan Estratégico Integral del Distrito de Independencia, que se aprecia en la Tabla 39, incluye la misión del distrito y sus intereses organizacionales, los cuales dan paso a las estrategias retenidas. Por otro lado, los valores y el código de ética alimentan las políticas planteadas. La unión de las políticas y las estrategias, asimismo, sirven de fuente para los OLP, que se desenvuelven en sus respectivos OCP.

Las cuatro perspectivas del Tablero de Control Integrado monitorean el cumplimiento de los OCP, los cuales se apoyan en la asignación de recursos y la estructura organizacional planteada. El logro de los OLP, finalmente, conlleva a concretar la visión del distrito de Independencia.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones del Plan Estratégico Integral del Distrito de Independencia son las siguientes:

1. El ritmo de desarrollo económico llevará al distrito de Independencia a posicionarse como el centro económico de Lima Norte.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral del Distrito de Independencia

Visión											
En el 2025, el distrito de Independencia será uno de los distritos más seguros y modernos para vivir, trabajar y emprender nuevos negocios; permitirá el desarrollo económico y social, y contribuirá a mejorar la calidad de vida de sus pobladores. Tendrá como pilares la innovación, la creatividad, la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente											
Intereses del Distrito	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	Intereses del Distrito	
· Procurar el crecimiento económico. · Incentivar el empleo y el autoempleo. · Mejorar la calidad de vida de los habitantes. · Brindar seguridad a los residentes y empresas del distrito. · Desarrollar la productividad y la competitividad de las empresas. · Brindar mejores y eficientes servicios a la comunidad.	Contar con el 90% de las vías asfaltadas, veredas y escaleras, que faciliten el tránsito en el distrito de Independencia al 2025.	Contar al 2025 con un distrito ordenado y zonificado, así como con un plan de crecimiento urbano moderno y eficiente.	Incrementar las áreas verdes de 2.5% a 10% sobre la superficie total del distrito al 2025.	Llegar al 90% del recojo de basura del distrito en el año 2015, y al año 2025, estar por encima del 95%. Actualmente, se encuentra al 80% de porcentaje de recojo.	Mejorar el Índice de Desarrollo Humano del distrito, del puesto 40, actualmente, al 30, para el 2018, y al puesto 15, para el año 2025.	Otorgar becas integrales de estudios técnicos a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas del distrito al 2025.	Mejorar la seguridad en el distrito para ascender desde el puesto 26, en el 2012, al 12 en el ranking de percepción de seguridad entre los distritos, para el año 2025.	Emplear al 95% de personas inscritas en el CME para el año 2025. Actualmente, el ratio de colocación de personas es del 17.5%.	Implementar plataformas tecnológicas en la gestión pública local para optimizar los procesos y reducir los tiempos de los trámites en promedio en un 50% al 2018 y al 75% al 2025, con respecto a los tiempos actuales.	· Influencia de terceras partes. · Lazos pasados, presentes y futuros. · Contrabalance de intereses. · Conservación de enemigos.	
Estrategias										Políticas	
Elevar la calidad educativa de las instituciones actuales e incentivar nuevos centros educativos.					X	X		X		1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10	Incentivar la inversión pública y privada.
Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.	X	X	X		X		X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Orientar los estudios técnicos y superiores al desarrollo de la tecnología.
Desarrollar el talento humano mediante el incentivo de políticas educativas con el Ministerio de Educación.				X	X	X		X	X	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Desarrollar y fortalecer la cultura emprendedora.
Desarrollar programas relacionados con el comercio exterior conjuntamente con el Ministerio de Comercio Exterior.		X			X	X		X	X	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9	Brindar apoyo y presupuesto a la educación y a la seguridad en el distrito.
Desarrollar e implementar un plan de incentivo de la inversión privada en el distrito.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Incentivar el incremento de empresas dedicadas a la tecnología.
Reinsertar a la sociedad a los jóvenes involucrados en pandillaje, a través de la educación y el fomento del trabajo.		X	X	X	X	X	X	X	X	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10	Fomentar el uso de la tecnología en el distrito.
Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, para reciclar y mantener limpio el distrito.		X	X	X	X	X	X			1, 4, 7, 9, 10	Promover y desarrollar el capital humano.
Mejorar los procesos que permitan incentivar el desarrollo comercial en el distrito.	X	X		X	X		X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Crear una cultura de empleo de la población del distrito.
Implementar políticas y acciones para capturar inversión privada a fin de desarrollar tecnologías en el distrito.		X		X	X	X	X		X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Fomentar la competitividad y eficiencia de las empresas.
Reestructurar los procesos administrativos del distrito, aplicando las mejores prácticas de la gestión privada, y eliminando la burocracia y las ineficiencias.		X			X		X	X	X	1, 5, 6, 7, 9, 10	Desarrollar el arte, la cultura y el deporte.
Crear el Plan de Seguridad Ciudadana, mediante el uso de tecnología, los convenios con la policía, el mejoramiento de la infraestructura y el incremento de los recursos del serenazgo en el distrito.		X	X		X		X		X	1, 4, 5, 6, 7, 9	
Implementar políticas que incentiven el establecimiento de empresas generadoras de empleo con responsabilidad social.	X	X	X	X	X	X		X	X	1, 3, 4, 7, 8, 9, 10	
Desarrollar el Plan Metropolitano de Transporte para apoyar el ordenamiento e incentivar el desarrollo sostenido del distrito.		X			X		X			1, 4, 5, 6, 9	
Desarrollar las inversiones privadas en instituciones que contribuyan al desarrollo tecnológico en el distrito.		X			X	X	X		X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9	
Cambiar los procesos internos y generar controles internos para mejorar la gestión pública.				X	X	X	X		X	1, 2, 5, 6, 9	
Desarrollo tecnológico y científico, a través de la creación de programas de ciencias.		X			X	X	X		X	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10	
Desarrollar programas de conciencia de mejora de la calidad de vida, reciclando y manteniendo limpio el distrito.	X	X	X	X	X	X	X			1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10	
Crear bibliotecas virtuales del municipio y la mejora de la atención en los procesos administrativos a través de alianzas estratégicas con las cabinas de Internet.		X			X	X	X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	

Objetivos de Corto Plazo Tablero de Control (BSC)			
Perspectiva Financiera	Perspectiva de Cliente	Perspectiva Interna	Perspectiva de Procesos
OCP 1.1 OCP 1.1.1: Lograr en el 2015 la pavimentación del 70% de las calles y veredas, para el 2025 contar al 90% de vías pavimentadas.	OCP 2.1 OCP 2.1: Desarrollar un planeamiento urbano integral para el distrito para el 2015.	OCP 8.1 OCP 8.1: Implementar el segundo centro de capacitación especializado en gestión y competitividad empresarial, para el 2018.	OCP 5.1 OCP 5.1: Facilitar el acceso al servicio salud a los habitantes de menores recursos del distrito, en un 20%, para el 2015, mediante la creación de un hospital, un policlínico móvil y convenios con farmacias para la implementación de consultas ambulatorias.
OCP 1.2 OCP 1.2: Incrementar los recursos financieros en un 50% al 2017 y al 2025 en un 80% respecto al presupuesto actual destinado a pavimentación y reparación de vías de	OCP 2.2 OCP 2.2: Implementar el plan de desarrollo urbano para el 2018.	OCP 8.2 OCP 8.2: Crear el tercer centro de capacitación empresarial especializado en comercio exterior, para el 2020.	OCP 5.2 OCP 5.2: Implementar programas de estimulación temprana y alimentación adecuada para niños de bajos recursos en el rango de edades de cero a tres años para el 2016.
OCP 1.3 OCP 1.3: Atraer inversión privada para invertir en la pavimentación y mantenimiento de las vías de Independencia para el 2016.	OCP 2.3 OCP 2.3: Para el 2016 detener el crecimiento de viviendas en los cerros y el comercio ambulatorio informal en el distrito de Independencia.	OCP 8.3 OCP 8.3: Acondicionar el 30% de locales de la municipalidad que se encuentren desocupados, y generar alianzas con instituciones educativas para fines de orientación y seguimiento de los programas implementados, para el año 2014.	OCP 5.3 OCP 5.3: Contar con talleres de paternidad responsable y programas de seguimiento para padres, para el 2016.
OCP 4.1 OCP 4.1: Incrementar los recursos financieros en 20% para alcanzar el 90% de recojo de la basura para el 2015, invirtiendo principalmente en campañas de concientización para los vecinos.	OCP 6.1 OCP 6.1: Generar convenios con las instituciones educativas del distrito, otorgando becas a los alumnos del quinto superior de las escuelas públicas, para el 2016 OCP 6.2 OCP 6.2: Crear programas de incentivos para fomentar los estudios técnicos y universitarios en los estudiantes de quinto de secundaria de los colegios estatales, para el 2015 OCP 6.3 OCP 6.3: Crear el programa de becas integrales para los estudiantes de mas bajos recursos, que se encuentren dentro de los primeros puestos de sus colegios para el 2015.	OCP 8.4 OCP 8.4: Ser un nexo para que las personas y empresas que han participado en los programas de capacitación de manera exitosa contacten con instituciones financieras. De este modo, se fomentará el emprendimiento bajo mejores condiciones, para el año 2018. OCP 7.1 OCP 7.1: Reducir el índice de robos en un 50% para el 2018, mediante la implementación de mayor número de cámaras de seguridad interconectadas con la policía y la municipalidad. OCP 7.2 OCP 7.2: Incrementar el número de personal y recursos del serenazgo en un 30%, para el 2017. OCP 7.3 OCP 7.3: Crear el mapa de zonas peligrosas para el año 2014, para optimizar y priorizar la asignación de recursos. OCP 7.4 OCP 7.4: Generar alianzas entre la policía y la municipalidad para implementar el programa de trabajo comunitario "No a las Pandillas", para reformar a los adolescentes que incurran en vandalismo, para el año 2014.	OCP 9.1 OCP 9.1: Implementar, para el 2018, en la web, todas las solicitudes de licencias y trámites civiles diversos. OCP 9.2 OCP 9.2: Elaborar un plan de diseño e implementación de tecnología de la información en todos los procesos de la municipalidad, para el año 2015. OCP 9.3 OCP 9.3: Implementar módulos descentralizados, en los centros comerciales, que se encuentren interconectados con la municipalidad para realizar trámites y pagos. Esto está orientado a las personas naturales y jurídicas, para que reduzcan los tiempos de desplazamiento y de trámites en un 50%, al 2015.
OCP 4.2 OCP 4.2: Realizar alianzas estratégicas con empresas para la colocación de recipientes de basura en áreas urbanas a cambio de publicidad para el 2016.	OCP 3.1 OCP 3.1: Desarrollar e implementar el plan de laderas verdes de los cerros de Independencia, para el 2015. OCP 3.2 OCP 3.2: Edificar el primer parque zonal ecológico de Independencia para el año 2015. OCP 3.3 OCP 3.3: Desarrollar para el año 2015 la conciencia de plantar un árbol por cada habitante del distrito. OCP 3.4		
OCP 4.3 OCP 4.3: Realizar alianzas estratégicas con empresas recicladoras para el recojo de basura a cambio de los objetos reciclables, para el 2016.			

2. El distrito cuenta con una población de emprendedores que han desarrollado pequeñas y medianas empresas. La municipalidad incentiva la creación de empresas y capacita a los emprendedores en cuanto a la gestión empresarial.
3. Los centros comerciales afincados cuentan con un alto desarrollo tecnológico, lo que hacen que sean competitivos a comparación de las pequeñas empresas que les falta un adecuado desarrollo tecnológico y herramientas de gestión, hacen que no sean competitivas.
4. El sostenido crecimiento económico del distrito, generado por (a) la competitividad de las empresas, (b) el alto potencial comercial y (c) su ubicación geográfica, hace que este sea atractivo para diversos sectores industriales y comerciales que deseen invertir en él. Además, cuenta con un alto potencial humano.
5. Es prioridad del distrito desarrollar políticas y estrategias que mejoren la percepción de seguridad ciudadana en Independencia ya que es uno de los distritos más inseguros de Lima, estas acciones deben ser coordinadas con el Gobierno Central, la Policía Nacional y Municipios vecinos.
6. El distrito no cuenta con una adecuada infraestructura educativa para el nivel primario y secundario, pero sí cuenta con infraestructura para el nivel técnico y superior. Solo el 5% de las personas han terminado sus estudios universitarios, lo cual es bajo, comparado con el promedio de la ciudad de Lima.
7. Las estrategias para el distrito de Independencia, a fin de lograr sus OLP y alcanzar la visión planteada para el 2025, son las siguientes:
 - Elevar la calidad educativa.
 - Crear el primer centro empresarial de Lima Norte.
 - Promover el talento humano.
 - Generar programas de reinserción.

- Fomentar la conciencia social y ecológica.
 - Automatizar los procesos de la municipalidad.
 - Incentivar la inversión privada.
 - Generar los planes de seguridad ciudadana.
 - Fomentar el desarrollo tecnológico y científico, mediante el impulso de la educación y la implementación de bibliotecas municipales
8. En la Matriz IE, se obtuvo como resultado que el distrito se encuentra en el octavo cuadrante, y se le asignó la estrategia de cosecha. Como resultado de la MGE, el distrito se encuentra en el segundo cuadrante, debido a su baja posición competitiva y su rápido crecimiento. Luego del análisis, se llegó a extraer las estrategias retenidas.
9. Los OLP, para el distrito de Independencia, son los siguientes:
- Reducir la morosidad del pago de impuestos.
 - Aumentar las colocaciones de las personas inscritas en el CME.
 - Desarrollar el primer clúster de entretenimiento.
 - Aumentar el recojo de basura del distrito.
 - Mejorar el IDH.
 - Eliminar el analfabetismo del distrito.
 - Implementar tecnologías de información en la administración del distrito.
10. Para el distrito de Independencia, los OCP son los siguientes:
- Disminuir la morosidad progresivamente.
 - Diseñar e implementar estructuras de incentivos para el puntual pago de los impuestos.
 - Disminuir la informalidad en el distrito.
 - Incentivar que las empresas del distrito contraten a los habitantes de la zona.
 - Incrementar la empleabilidad de la mano de obra del distrito.

- Incrementar las becas para los jóvenes.
- Desarrollar el planeamiento urbano.
- Desarrollar el Centro Cultural de Independencia.
- Incentivar las compras de las pequeñas y medianas empresas.
- Generar alianzas estratégicas con empresas para la colocación de recipientes, a fin de realizar el recojo de la basura y de objetos reciclables.
- Facilitar los servicios de salud.
- Generar talleres de paternidad responsable y de programas de seguimiento.
- Mejorar la tasa de asistencia a los centros educativos.
- Incentivar el consumo de alimentos nutritivos y baratos.
- Implementar el centro de capacitación en gestión empresarial y comercio exterior.
- Generar el mapa de las zonas de mayor peligrosidad dentro del distrito para su priorización.
- Mejorar la seguridad ciudadana.
- Implementar los trámites en línea.
- Desarrollar los módulos descentralizados de la municipalidad, que van a determinar el desarrollo de Independencia y convertirla en un distrito modelo de Lima Metropolitana.
- Los objetivos planteados buscan la satisfacción de la comunidad; brindan mayor seguridad, y mejores salud y educación. Además, fomentan el crecimiento y el desarrollo de la pequeña y la microempresa.

11. Las estrategias planteadas facilitarán al distrito convertirse en un emporio comercial e industrial atractivo para los diversos sectores de la economía. Asimismo, se fomenta la responsabilidad social, y el respeto por el ser humano y el medio ambiente.

12. El distrito de Independencia cuenta con una ventaja comparativa con respecto a otros distritos de Lima Norte. Gracias a las vías de acceso y a la ubicación privilegiada, se facilita el desarrollo industrial y comercial.
13. La economía de Independencia se ha desarrollado debido a la incursión de nuevos negocios, enfocados en el rubro de entretenimiento, y gracias al aumento del gasto de las personas de los distritos colindantes. Los centros comerciales han ayudado también a diversificar la oferta de diversión en el distrito.

10.3 Recomendaciones Finales

Se propone para el distrito de Independencia las siguientes recomendaciones:

1. El principal objetivo es que el distrito se consolide como motor comercial de Lima Norte. Para ello, debe convertirse en un distrito atractivo para la inversión, con una institucionalidad que favorezca el crecimiento de los negocios. Además, debe brindar una adecuada calidad de vida a sus habitantes y a los visitantes del distrito; también un ambiente seguro. Para lo cual se recomienda implementar el plan estratégico desarrollado.

Para generar estas condiciones, es necesario utilizar una plataforma moderna que reduzca o elimine la burocracia, y permita una recaudación más eficiente de impuestos, lo cual generará mejores servicios.
2. El distrito debería modificar su estructura hacia una más dinámica, que le permita atender a los diferentes segmentos que habitan dentro de él, principalmente los asentamientos humanos con menor índice de desarrollo y que, en el futuro, podrían constituirse en un lastre para la economía de Independencia.
3. La seguridad es muy importante para que las actividades comerciales, financieras, de entretenimiento y cualquier otra se desarrollen apropiadamente. En este punto, el distrito no solamente debe involucrar a los habitantes, sino que también debería

invertir en una plataforma tecnológica que le permita afrontar cualquier emergencia de seguridad ciudadana. Debe facilitar, además, las labores de rescate en los casos de desastres naturales.

4. El distrito debe iniciar una campaña de titulación que facilite a los habitantes realizar inversiones de mejora para sus viviendas, y que incluso les permita, a través de hipotecas, acceder a créditos, para dinamizar su economía.
5. Se debe apoyar el esfuerzo emprendedor y de inversión de las MYPE de los residentes del distrito, mediante programas de capacitación y asesoría, y cubriendo la demanda insatisfecha de bienes y servicios. También se debe generar alianzas estratégicas entre las pequeñas, medianas y grandes empresas del distrito, con la finalidad de generar sinergias entre ellas.
6. El distrito de Independencia debe desarrollar e implementar estrategias creativas para alcanzar el óptimo aprovechamiento de los espacios disponibles. Debe generar planes de reforestación de las laderas y de los cerros del distrito, en pos de la mejora del medio ambiente.
7. Independencia debe actuar como agente promotor del desarrollo social y cultural del distrito, para lo cual debería rescatar los monumentos arqueológicos, y generar actividades culturales y deportivas.

10.4 Futuro del Distrito de Independencia

El distrito de Independencia se caracteriza por poseer (a) identidad propia, (b) gran riqueza cultural, (c) escasa contaminación y (d) pobladores con espíritu emprendedor, que con mucho valor y esfuerzo buscan el desarrollo de la comunidad. Gracias a estos elementos el distrito de Independencia se consolida como el centro económico de Lima Norte.

La zona industrial y la zona comercial del distrito concentran los mayores centros económicos, comerciales y de recreación de Lima Norte. Se desarrolla la pequeña y mediana

empresa, y se genera un círculo virtuoso que reedita en el ingreso de recursos a la cadena de valor de la zona. Sin embargo, aún no existe un plan integral que permita impulsar a gran escala el desarrollo de las PYME. La municipalidad aún no asume su responsabilidad y liderazgo como impulsador de esta gestión.

La visión del distrito, para el año 2025, constituye su futuro, y resulta de la adecuada implementación del plan estratégico planteado en este trabajo. Aquel muestra el camino que maximiza las posibilidades de alcanzar la meta. A pesar de ello, el gran reto de toda gestión depende de las personas y de los líderes que los guían en un mundo dinámico, conectado y global. Estos tendrán que ser transformacionales para lograr que el distrito se convierta en uno de los más prósperos del país, cimentado en una gestión pública transparente y eficiente.

El distrito será protagonista en el respeto del medio ambiente y de los derechos de las personas. Albergará a empresas conscientes de las consecuencias del impacto que sus actividades industriales y comerciales generen sobre las personas, la naturaleza y los recursos. Así también, Independencia se convertirá en un estandarte de avances tecnológicos, con servicios integrados y de alcance para la población en general y las empresas. Además, contará con sistemas de seguridad profesionales, integrados, de alta tecnología y eficientes, que realmente generen un ambiente de seguridad de forma sostenida.

Por otro lado, está llamado a ser pionero en incursionar e incorporar la competitividad en la cultura de las organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas, personas o empresas. Asimismo, el distrito será visionario al depositar la confianza en el potencial de jóvenes talentosos, para apoyar la educación como pilar fundamental del desarrollo del modelo. Será líder en brindar servicios de salud e infraestructura que permitan el rápido y adecuado desplazamiento de personas y mercancías desde y hacia el distrito.

Finalmente, el distrito de Independencia siempre estará enfocado en promover la innovación, la creatividad y la tecnología en todas las organizaciones, para consolidar de

manera activa su posicionamiento como comunidad pujante y preocupada por sus habitantes. Este distrito garantizará el bienestar y la calidad de vida, así como su desarrollo económico, a través de un adecuado ambiente para hacer negocios y un excelente lugar para vivir, que atraiga inversión y nuevos vecinos.



Referencias

- Acuña, N., Almonte, J., Arizaga, G., Ataucure, F., & Mauricio, A. (2010). *Fortaleciendo Nuestra Identidad. Aportes para conocer la historia del distrito de Independencia en el contexto de Lima Norte*. Lima, Perú: Tarea. Recuperado de http://www.tarea.org.pe/images/fortaleciendo_nuestra_identidad.pdf
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE], Fundación Suiza Intercooperation, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa [APOMIPE], MINKA. (2008). *Articulación Empresarial y Competitividad Territorial*. Recuperado de http://www.minkaperu.com/LIBRO_ART_EMPRESARIAL.pdf
- Alcaldes de VMT y Comas se oponen a creación de provincia especial de SJL. (2011, 2 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/736727/noticia-alcaldes-vmt-comas-se-oponen-creacion-provincia-especial-sjl>
- América Economía. (2012, 9 de abril). *Perú y Ecuador figuran entre los países que más crecerían en el mundo hasta el 2050*. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-y-ecuador-figuran-entre-los-paises-que-mas-crecerian-en-el-mundo-has>
- América Economía. (2011, 2 de septiembre). *Perú se posiciona como el primer productor de plata en el mundo*. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-se-posiciona-como-el-primero-productor-de-plata-en-el-mundo>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2008, 22 de agosto). Más del 50% de la PEA de Independencia, los Olivos y San Martín de Porres cuenta con empleo adecuado. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=Pij5Sstyk0g=>

- Arellano, R. (2010). *Estilos de Vida en el Perú*. Recuperado de <http://www.arellanoim.com/estilosdevida.htm>
- Banco Mundial. (2011a). *Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1,000 personas)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN/countries?display=graph>
- Banco Mundial. (2012). *Ranking de desarrollo tecnológico*. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/pais/peruhttp://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- BBVA Research. (2012). *Situación Perú: Segundo Trimestre 2012*. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/Situacion_Peru_2T12_tcm346-327055.pdf?ts=2322013
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2012). *Cifras económicas del Perú*. Recuperado de [http://www. BCR.gob.pe](http://www.BCR.gob.pe)
- Boury, D. (2010). *The Management Agenda 2010*. Recuperado de <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/mangementagenda2010.pdf>
- Cámara de comercio de Lima. (2012). *Innovación y desarrollo*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/ccl_cie/es/ccl_info_interes.aspx
- Ciudad Nuestra. (2012). *Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización. Año 2012*. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/3222/cont/files/encuesta_victimizacion_2012_cn_2.pdf
- D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- David, F.R. (1986). The strategic planning matrix – A quantitative approach. *Long Range Planning*, 19(5), 102-107.

- Dirección de Salud III-Lima Norte. (2005). *Plan Operativo 2005*. Recuperado de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/Transparencia/09Operativo/poi/POA%202005%20Red%20SJL.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado. Presidencia de la República del Perú (2009).
- División de Limpieza Pública, Áreas Verdes y Saneamiento Ambiental de la Municipalidad de Independencia. (2005). *Plan de desarrollo concertado del distrito de Independencia al 2015*. Recuperado de www.muniindependencia.gob.pe/archivos/.../PDLC_2015.pdf
- El impulso de la demanda. (2003, agosto). *Comercio y Producción*. Recuperado de <http://www.e-camara.net/revista/2310/actualidad.htm>
- El Perú albergaría más de 100 centros comerciales en los próximos cinco años (2011, 6 de Febrero). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/709705/peru-albergaria-mas-100-centros-comerciales-proximos-cinco-anos>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados [ESAN]. (2009). *Factores Críticos de Éxito en los Centros Comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf
- Federación Española de Municipios y Provincia. (2012). *Arranca en Málaga el Tercer Salón Greencities & Sostenibilidad*. Recuperado de http://www.femp.es/Portal/Front/ContenidoDetalle/_N1w1oXtNSY0NK3fbzNCuWO T2xqQxK8hg2RMMKR5Fyrw
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2012). *Conferencias Regionales de la FAO*. Recuperado de: <http://www.fao.org/bodies/rc2012/es/>

- Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA]. (2012). *Población*. Recuperado de http://www.unfpa.org.pe/infosd/poblacion/poblacion_05.htm
- Forbes (2011, 3 de Octubre). *Forbes List, America's Most Dangerous Cities*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/johngiuffo/2011/10/03/americas-most-dangerous-cities/>
- Gerencia de Desarrollo Económico Laboral de la Municipalidad de Independencia. (2011). *Estadísticas de la Plataforma de Atención Mi Empresa*. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/archivos/Mi_Empresa_04_2011.pdf
- Gerencia de Desarrollo Económico Social. (2012). *Estadísticas económicas del distrito de Independencia*. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/estaindi.php>
- Hartmann, F. H. (1978). *The Relation of Nations* (5a ed.). New York, NY: Macmillan.
- Index Mundi. (2013). *Perú Tasa de Natalidad*. Recuperado de http://www.indexmundi.com/es/peru/tasa_de_natalidad.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1995). *Compendio de Estadísticas Sociales 1994-1995*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/biblioinei/ListaItemByTemaPalabra.asp?c=4&tt=Sociales>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *III Censo Económico Nacional*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>
- Institute of Management Development [IMD]. (2012). *Reporte Mundial de Competitividad 2012*. Recuperado de
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2009). *El Reto de la Infraestructura al 2018: "La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008"*. Recuperado de

[http://ipe.org.pe/wp-](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

[content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

Jordan, R., & Simioni, D. (1998). *Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe:*

Propuestas para la Gestión Urbana. Recuperado de

www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/7/lc11117/lc11117.pdf

Kotter, J. (1995). *Liderando el Cambio.* Boston, MA: Harvard Business Review.

Ley 14965. Creando el Distrito de Independencia en la Provincia de Lima. Presidencia de la República del Perú (1968).

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

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Presidencia de la República del Perú (2002).

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

Ley 28920. Ley que Prorroga el Plazo Contenido en la Primera y Segunda Disposiciones de la Ley N° 27795. Congreso de la República del Perú (2011).

Lima 28- Portal de Vigilancia Ciudadana y Participación Vecinal. (s.f.). *Independencia, Lima Norte.* Recuperado de <http://www.lima28.com/>

Mesa de Educación y Cultura. (2013). *Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Independencia 2021.* Recuperado de <http://mesaeducativa.lima28.com/>

Ministro Castilla destacó exitosa emisión de bonos soberanos (2012, 25 de Enero). *El Comercio.* Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1365755/noticia-ministro-castilla-destaco-exitosa-emision-bonos-soberanos>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Indicadores del distrito de Independencia.* Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/indicadores/Dpto_Lima/FichasLocales_Lima.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Plan Estratégico del MTC*

2012-2016. Recuperado de

http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Plan_Estrategico/PLAN%20ESTRATEGICO%20MTC%202012-2016.pdf

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2007). *El transporte de carga en el*

Perú. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/portal/consultas/cid/Boletines_CID/25_Agosto/ARCHIVO/transporte/descargar.pdf

Ministerio de Salud [MINSA]. (2012). *Principales causas de mortalidad*. Recuperado de

http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=5&lcobj=1&lcper=1&lcfr eg=29/1/2013

Müller, G. (1995, agosto). El Caleidoscopio de la Competitividad. *Revista de CEPAL*, 56, p.155.

Municipalidad de Independencia [MDI]. (2006). *Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Independencia al 2015*. Recuperado de

<http://www.muniindependencia.gob.pe/documentos/PDC.pdf>

Municipalidad de Independencia. (2006). *Plan de desarrollo concertado del distrito de Independencia al 2015*. Recuperado de

www.muniindependencia.gob.pe/archivos/.../PDLC_2011-2021.pdf

Municipalidad de Independencia [MDI]. (2011a). *Informes de la Municipalidad 2011*.

Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/documentos/MA_2011.pdf

Municipalidad de Independencia [MDI]. (2011b). *Proyecto Educativo Distrital 2011-2021*.

Recuperado de http://www.tarea.org.pe/images/PEL_INDEPENDENCIA.pdf

- Municipalidad de Independencia [MDI]. (2012a). *Portal Institucional*. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe>
- Municipalidad de Independencia [MDI]. (2012b). *Nuestra Visión*. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/vision.php>
- Municipalidad de Independencia [MDI]. (2012c). *Nuestra Misión*. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/menu/mision.php>
- Municipalidad de Independencia [MDI]. (2012d). *Estructura Orgánica*. Recuperado de http://www.muniindependencia.gob.pe/documentos/Estructura_Organica_2012.pdf
- Municipalidad de Independencia [MDI]. (2012e). *Portal de Transparencia*. Recuperado de <http://www.muniindependencia.gob.pe/transparencia.php>
- New York City Department of city planning. (2000). Educational Attainment for the Population 25 Years and Over New York city, Boroughs and census tracts, 2000. Recuperado de: <http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/sf3edp1.pdf>
- Observatorio Socio Económico Laboral de Lima Norte (2010). *Migración y remesas: ¿Cómo es la inversión productiva en los hogares de Lima Norte?*. Recuperado de <http://www.ucss.edu.pe/OSEL>.
- Ordenanza N° 228-2011-MDI. Aprueban Nuevo Reglamento de Organización y de Funciones de la Municipalidad. Municipalidad de Independencia (2011).
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2005). *Population of urban agglomerations with 750,000 in habitants or more in 2005, by country, 1950-2015*. Recuperado de http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005WUP_DataTables12.pdf
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2012). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2012. Sumario Ejecutivo*. Recuperado de

http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf

Perú 2021. (2012a). *Visión de País*. Recuperado de

<http://www.peru2021.org/principal/categoria/quienes-somos/16/c-16>

Perú es el tercer país más globalizado en América Latina (2012, 24 de Enero). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1365033/peru-tercer-paismas-globalizado-america-latina>

Plan de desarrollo concertado del distrito de Independencia al 2015. (2005). *Plan de*

desarrollo concertado del distrito de Independencia al 2015. Recuperado de

www.muniindependencia.gob.pe/documentos/PDC.pdf

Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Ciudad de México, México: CECSA.

Porter, M. E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. London, England: MacMillan.

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

Price Waterhouse Copper [PwC]. (2011). *Cities of Opportunity 2011*. Recuperado de

<http://www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity/2012/explore-the-data.jhtml>

Proinversión. (2011). *Inversión Extranjera Directa*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Ranking Top Exportadores Mineros. (2012). *Minería en el Perú*. Recuperado de:

<http://mineriadelperu.com/2012/11/05/peru-ranking-top-50-exportadores-mineros-setiembre-2012/>

- Roffey Park Institute. (2010). *Management Agenda 2010*. Recuperado de <http://www.roffeypark.com/whatweoffer/Research/reports/Pages/ManagementAgenda2010.aspx>)
- Rumelt, R.P. (1986). *Strategy, structure and economic performance*. Boston, M.A: Harvard Business School Press.
- Schleicher, A. (2006). *The economics of knowledge: Why education is key for Europe's success*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/36278531.pdf>
- Secretaria Técnica del Acuerdo Nacional. (2004). *Acuerdo Nacional*. Recuperado de http://www.acuerdonacional.pe/sites/default/files/Pasado_Presente_Futuro-MH_10_04.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). *Ranking 150 países destino*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/2012/exportacion/paisesPorDestino.htm>
- Unidad del Informe sobre desarrollo humano [PENUD]. (2007). *PENUD*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/IDH_anexo_estadistico_Final
- Universidad Católica Sedes Sapientien (2012). *Convenios*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/IDH_anexo_estadistico_Final
- Valencia, H. (2010, 27 de octubre). Congreso de la República abre paso para crear distritos y provincias. *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20101027/42601.html>
- World Economic Forum [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf