

Municipalidad de
Pueblo Libre



Plan Estratégico Institucional 2007 - 2011

Pueblo Libre, Diciembre 2007



CONTENIDO

PRESENTACION

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL Pág.

1.1	Planeamiento estratégico	5
1.2	El Modelo para el desarrollo del Planeamiento Estratégico	7
1.3	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	12

CAPITULO II: MARCO NORMATIVO

CAPITULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

3.1	Análisis Territorial del Distrito	20
3.2	Análisis situacional del desarrollo urbano	21
3.3	Análisis situacional del desarrollo social	32
3.4	Análisis situacional de la seguridad ciudadana	39
3.5	Análisis Estratégico	49

CAPITULO IV: LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

4.1	La Visión del Distrito	55
4.2	La Misión Institucional	55
4.3	Valores Organizacionales	55

CAPITULO V: LA FORMULACION ESTRATEGICA

5.1	Líneas/Temas estratégicos	57
5.2	El Mapa Estratégico de la Municipalidad	59
5.3	La Matriz del Tablero de Comando	60

CAPITULO VI: RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION EFICAZ DEL PEI

6.1	Desarrollo del Capital Humano	66
6.2	Desarrollo del Capital de Información	67
6.3	Desarrollo del Capital Organizacional	67



Presentación

Actualmente, los gobiernos locales tienen el enorme reto de gobernar a una ciudadanía con más educación democrática, exigente, que no sólo demanda mejores y más amplios servicios, que exigen seguridad, que se garanticen mejores políticas sociales, una mejor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, sino además deben ser hábiles e innovadores a fin de responder a las crecientes expectativas y necesidades de los ciudadanos.

En este contexto, la Municipalidad de Pueblo Libre en respuesta a los nuevos retos presentados, ha elaborado su Plan Estratégico Institucional 2007 – 2011, que concretiza la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos en iniciativas y proyectos que se deberán ejecutar para los próximos cinco años. Se han definido sus Líneas Estrategias o Macro estrategias:

- Desarrollo Distrital
- Desarrollo Humano
- Seguridad Ciudadana
- Atención al Vecino
- Desarrollo Institucional

El Plan Estratégico, tomará como metodología para su formulación el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que implementa la estrategia, no crea la estrategia, la viabiliza. En ese sentido, el BSC enfoca y alinea los elementos básicos que lo conforman, estos son la Misión, Visión, los Valores, las Perspectivas y los Objetivos Estratégicos.

El diseño de la estrategia organizativa comprende la traducción de la estrategia definida en el DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO (Visión, Misión, Valores y Líneas Estratégicas).



Teniendo en cuenta la intención estratégica en el Direccionamiento Estratégico, se trata de traducir a componentes más tangibles y medibles, donde se comprometa e involucre a toda la Gestión Municipal.

La traducción de la estrategia se realiza en dos campos claramente definidos:

1. **En el Mapa Estratégico**, donde se plasman en forma coherente los Objetivos Estratégicos por Perspectivas Estratégicas y por Líneas Estratégicas, en un sistema de causa y efecto, que permite traducir los activos intangibles de la Municipalidad: *Capital Humano*, *Capital de Información* y *Capital Organizacional* en activos tangibles, que se traducen en los diversos servicios municipales que brindan a la comunidad.
2. **En el Tablero de Comando**, que es la parte dinámica de la Estrategia, en el cual las intenciones estáticas del Mapa Estratégico se traducen en acciones medibles y cuantificables en el tiempo y asignándoles los recursos necesarios.

En el Tablero de Comando se traducen los Objetivos en Indicadores, Metas e Iniciativas con la asignación de los recursos presupuestales respectivos. El Tablero de Comando se conforma entonces con una serie de Fichas de Objetivos, Indicadores e Iniciativas que traduce la estrategia a nivel de las Gerencia y Subgerencias.

De esta forma se tiene los instrumentos adecuados que permitirán conducir a la Organización adecuadamente orientado hacia su Visión-Misión y Valores.



CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Planeamiento estratégico

“Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización, el logro de sus objetivos.”

El Planeamiento estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer, al camino que deben recorrer en el futuro las Organizaciones e Instituciones, adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios.

El Planeamiento supone la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Por lo tanto, se constituye un proceso básico para el trabajo municipal y/o cualquier otra organización. Tienen que fijarse metas realistas y alcanzables en un período determinado, de acuerdo a la disponibilidad de sus recursos.

Para lograr las metas propuestas, se deberán generar políticas, planes, programas y proyectos basados en objetivos y metas que se desean alcanzar, según el período (corto y mediano plazo) y los recursos involucrados (humanos, financieros, tecnológicos y físicos).

El Plan estratégico de mediano plazo tiene carácter prospectivo y su horizonte temporal es de cinco años. Toma en consideración, en su caso, el contexto nacional, regional o local y las condiciones del entorno internacional dentro del marco de la Ley establecido.

La Ley N° 28522; Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en su Quinta Disposición Complementaria establece *“Los titulares de los Ministerios, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos especiales y empresas del Estado adecuarán progresivamente su organización con el objeto de que las funciones de planeamiento, programación presupuestal, inversión pública y cooperación internacional se realicen de manera coordinada y bajo una conducción unificada”*.

En su Sexta disposición Artículo 4.- Principios del Sistema Nacional de Inversión Pública *“Todos los proyectos que se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales por los principios de economía, eficacia y eficiencia durante todas sus fases y por el adecuado mantenimiento en el caso de la infraestructura física para asegurar su utilidad en el tiempo.”*



El proceso de la planificación estratégica de la Municipalidad de Pueblo Libre empieza con un diagnóstico de la realidad situacional de la Institución, seguidamente se redefine la misión de la Corporación, la Visión y los Valores, finalizando con el desarrollo de un plan estratégico que traduce estos conceptos en acciones que se alinean a la filosofía de la organización.

La estrategia es un componente importante en la filosofía de toda la Organización, se define como la determinación de los objetivos básicos en el corto, mediano y largo plazo de la Corporación y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Desarrollar la estrategia en la organización ha requerido de una aplicación cuidadosa del conocimiento de la realidad y el análisis interno, para determinar las acciones futuras que la Municipalidad de Pueblo Libre como Gobierno Local debe alcanzar.

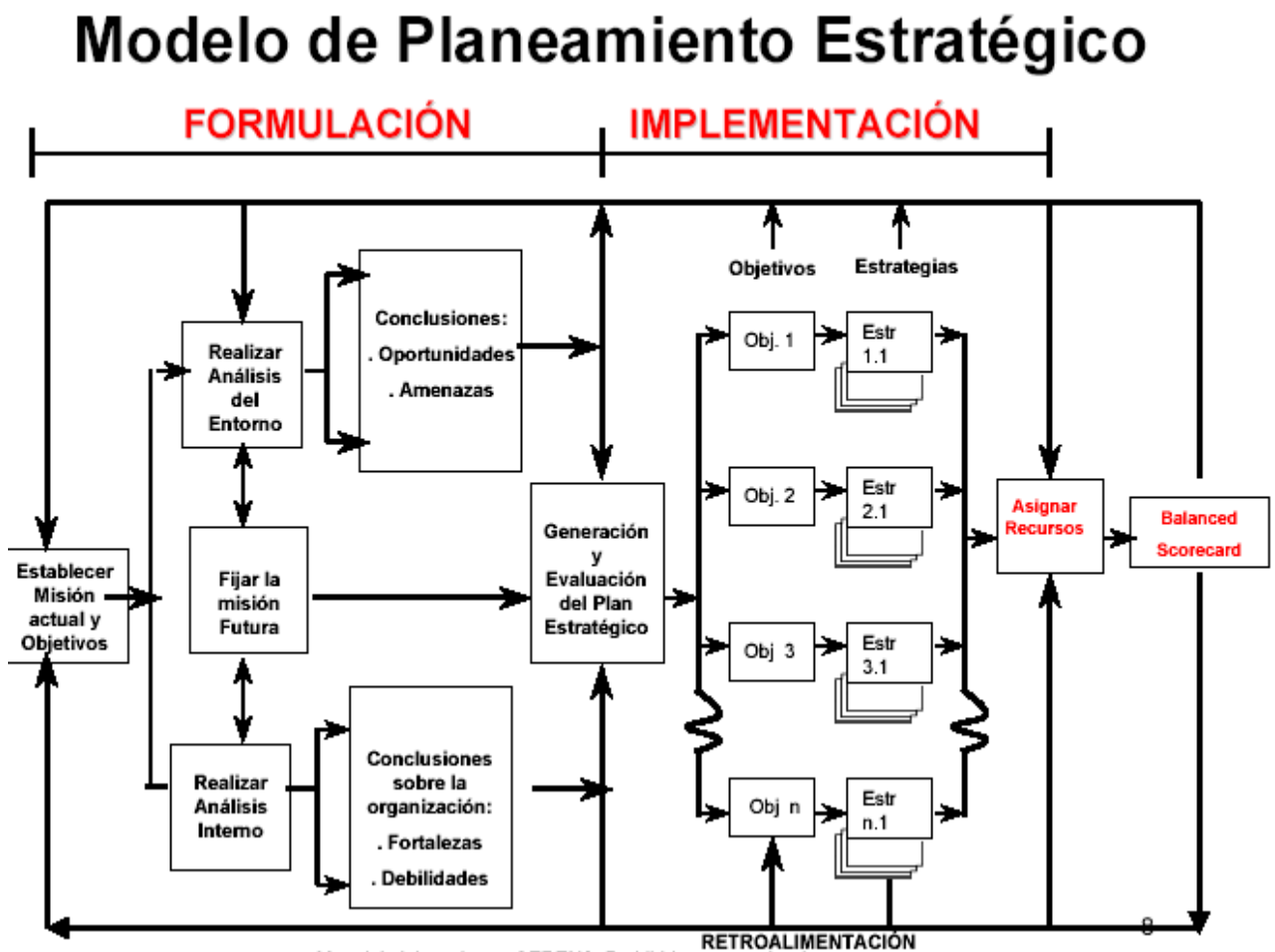
Definir estas estrategias ha significado determinar las necesidades o demandas que nosotros debemos responder a los nuevos desafíos o demandas del vecino de Pueblo Libre, y tomar opciones y decisiones dirigidos a lograr el futuro deseado para nuestra comunidad y organización, con el fin de hacer de Pueblo Libre una ciudad con elevadas condiciones de vida para sus ciudadanos, con valores, aspiraciones y expectativas personales.

La metodología en el cual se sustentará la formulación del Plan Estratégico Institucional será utilizando el modelo del BALANCED SCORECARD (BSC) o CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

1.2 El modelo para el desarrollo del Planeamiento Estratégico

El modelo general a seguir se muestra en el gráfico:

Gráfico 01



Los componentes del Plan Estratégico Institucional (PEI) se muestran en el gráfico:

Gráfico 02



El direccionamiento estratégico consta básicamente de cuatro elementos:

- La Visión
- La Misión
- Valores Estratégicos
- Temas estratégicos o Líneas estratégicas

La formulación estratégica consta de los siguientes elementos:

- Temas o Líneas Estratégicas (se traslapan con el anterior)
- Objetivos e indicadores
- Iniciativas estratégicas ó Proyectos

La formulación estratégica se conducirá bajo el modelo del BALANCED SCORECARD. (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

A continuación se detalla cada uno de estos conceptos:

1.2.1 El Direccionamiento Estratégico

Visión

La **Visión** es una declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro; significa el reto de la organización para cumplir su Misión. La Visión expresa las aspiraciones, los valores y los principios fundamentales de la organización.



Misión

Se define la **Misión** como “la razón de ser de una entidad pública, expresada en objetivos permanentes que determinan su creación”.

En ese marco, la Misión constituye el propósito o la razón de existir de una organización y su establecimiento, importa la descripción de la organización en términos de los fines últimos que persigue y de sus características distintivas.

Valores y Creencias

Los valores son los enunciados sobre las concepciones de lo deseable, expresan los atributos sobre los que se debe sustentar el trabajo de la institución. **Los principios** son los fundamentos que guían el esfuerzo de la organización, contribuyen a generar la unidad de pensamiento, dando dirección a la energía creativa.

Líneas o Metas Estratégicas

Son consideradas las MACROESTRATEGIAS. Las líneas de acción estratégica definen el plan de actuación del que se dota la institución a través de sus distintas gerencias. Es importante destacar que las líneas de acción estratégica (referidas al logro de algo) no son estáticas sino permeables al cambio en la medida que evolucionan en forma constante, como respuesta al entorno cambiante, como producto de las iniciativas de las direcciones técnico políticas para crear nuevas oportunidades para la institución y también de las ideas que puedan surgir para que las estrategias funcionen de mejor manera. Mientras la Misión, las orientaciones estratégicas (Visión) y los objetivos estratégicos son más estables y deben permanecer sin cambio en un determinado horizonte de tiempo.

Objetivos Estratégicos

En términos genéricos los objetivos son la expresión de la situación futura deseada o de lo que se quiere lograr, no de lo que se quiere hacer.

La Norma Básica define a los objetivos institucionales como “*proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo respecto de lo que pretende alcanzar la entidad pública en un período determinado*”.

Los objetivos institucionales son estratégicos y se caracterizan por ser declaraciones amplias orientadas a resultados, que delimitan las prioridades relativas de la organización y la estrategia general que se espera que ella siga, en un marco de recursos escasos. Los objetivos estratégicos institucionales se focalizan en lo principal y no constituyen un listado de todas las actividades posibles.

En este sentido, los objetivos estratégicos institucionales constituyen proposiciones concretas orientadas a ajustar la capacidad de la entidad para responder a las exigencias emergentes de los objetivos de desarrollo, para lograr el cumplimiento de la Misión y la concreción de la Visión en el mediano y largo plazo y porque constituyen el marco de referencia a partir del cual se elaboran los objetivos de gestión.



Mapa Estratégico

El componente principal del BALANCED SCORECARD es el MAPA ESTRATEGICO. Es la representación de la estrategia a través de sus objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, traducidos en intenciones coherentes y sinérgicas de **CAUSA -EFECTO**. Es decir los Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Aprendizaje facilitan el cumplimiento de los Objetivos en la Perspectiva de Finanzas, estos a su vez son el soporte para la ejecución de los Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos, los que permiten que la estrategia se cumpla en los Objetivos Estratégicos de la Perspectiva del Ciudadano.

1.2.2 El Análisis Estratégico

El análisis estratégico comprende la evaluación integral del Distrito por Líneas Estratégicas, con datos cuantitativos y cualitativos, que servirán de insumo principal para determinar las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS del entorno (grupos de interés) que afectarán la gestión municipal y las FORTALEZAS y DEBLIDADES internas de la Municipalidad en relación a dichas líneas estratégicas.

El Análisis Estratégico está orientado a alcanzar una visión confiable de las posibilidades de Éxito y de Derrota que están surgiendo en la organización y sus probabilidades y condiciones de realización. Comprende el Análisis de los Factores Externos y el Análisis de los Factores Internos.

a. Análisis Factores Externos

El propósito del análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la Corporación y de amenazas que deberían eludir. Como sugiere la palabra "finita", el análisis externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en la Corporación. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.

Las Gerencias deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Fuerzas Externas Claves

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales
- Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas de competencias



Oportunidades: Son todos aquellos factores externos positivos o situaciones externas positivas, no generadas por la persona, institución o empresa, que surgen como resultado de fenómenos o procesos independientes de nuestra voluntad, pero que pueden ser aprovechados para el logro de nuestros objetivos.

Amenazas: Son todos aquellos factores externos negativos que actual o potencialmente afectan a las personas, instituciones o empresas, perjudicando su desempeño o destruyendo su estructura, organización o la propia vida de la persona, institución o empresa.

b. Análisis Factores Internos

El propósito del análisis interno es elaborar una lista finita de fortalezas presentes en la organización y de las debilidades que deberían superar.

El análisis interno requiere que se reúna, asimile y evalúe información histórica sobre las actividades, proyectos, tareas realizadas por las diferentes áreas de la Gerencia.

Los factores críticos se deben clasificar por orden de prioridad como se explicó en el caso del análisis del entorno externo, a efecto de que las fortalezas y debilidades más importantes de la Gerencia se puedan determinar en forma colectiva.

En comparación con el análisis externo, el proceso para realizar un análisis interno ofrece una mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como su trabajo, su área, su gerencia encaja en la Corporación entera.

Este es un gran beneficio, porque tanto el gerente como los empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la Corporación, discuten juntos temas relacionados con las fortalezas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades del área.

El análisis interno resulta un magnífico vehículo o foro para mejorar el proceso de comunicación en la organización. "Comunicación" tal vez sea la palabra más importante de la Corporación.

Fortalezas: Son todos aquellos factores positivos que le pertenecen a la persona, institución o empresa y que pueden ser utilizados para determinados fines u objetivos.

Debilidades: Son todos aquellos factores propios negativos de las personas, instituciones o empresas, que lo hacen vulnerables frente al entorno o terreno y/o adversario.



1.3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El BALANCED SCORECARD (BSC) es un conjunto de definiciones que apoyan en el diseño y la comunicación de la Estrategia a todo el personal involucrado. Luego apoya en el control de avance en la implantación de la estrategia a partir de la evaluación de los resultados usando las definiciones de diseño. La esencia del BSC radica en el primer aspecto más que en el segundo.

El Balanced Scorecard recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. Es, por tanto, un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. Forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de conducción de la organización. Esta herramienta de gestión tiende a ser un estándar a nivel mundial, al estar siendo utilizada por las principales empresas y organismos públicos a nivel mundial en los últimos 10 años, los cuales han mejorado dramáticamente en sus resultados de gestión; sus creadores son los Drs. Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard –USA y es considerado el aporte más importante de los últimos años en la gestión.

Para enfocar nuestra estrategia de mediano plazo, es necesario concretar nuestra visión en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto más fácilmente comunicable.

La metodología ***bajo el modelo del Balanced Scorecard*** es planeada, analizada y evaluada en base a cuatro perspectivas: Ciudadano, Procesos Internos, Finanzas y Aprendizaje y Crecimiento. La definición y contenido de cada una de ellas deben ser alineadas con la visión, misión y principales objetivos y estrategias definidas por la Corporación.

Al definirse cada una de las perspectivas se puede apreciar la causa y efecto de cada una de las cuatro perspectivas y el impacto que se tendría al cumplir o no los objetivos de cada una de ellas. Así, el logro de los objetivos e iniciativas definidas en la ***perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*** permitirá incidir en la mejora de los proyectos, obras e iniciativas programadas por las gerencias en la perspectiva de ***Procesos Internos***, así como en una mejor administración de los recursos financieros en la ***Perspectiva de Finanzas***, los que finalmente, impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos en la ***Perspectiva del Ciudadano***.

A continuación se describen brevemente los componentes de cada uno de las perspectivas:

a. **Perspectiva del Ciudadano,**

En esta perspectiva el Gobierno puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población gobernada. Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas esta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es el servir al ciudadano. Algunos



ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: la cobertura de servicios de salud o educación, ingreso promedio del ciudadano, acceso a vivienda propia, denuncias realizadas por delitos cometidos, reducción de índices de mortalidad, índices de nutrición, índices de empleo, entre otros.

Comprende el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Proposición de valor del Ciudadano, determinación de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión, Metas e Iniciativas Estratégicas.
- Diseño del Mapa Estratégico en la perspectiva del Ciudadano.
- Construcción de la Matriz Estratégica.

b. Definición de la Perspectiva de Procesos

Esta perspectiva le permite monitorear y tomar decisiones al gobierno sobre el estatus de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece el gobierno a los ciudadanos. Indicadores típicos definidos en esta perspectiva son: infraestructura disponible para servicios públicos de salud o educación, programas de promoción de inversión extranjera o para el campo, programas de vinculación laboral, servicios que ofrece el gobierno a través de internet (e-gobierno), entre otros.

Comprende los siguientes aspectos:

- Principales procesos presentes, determinación de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión, Metas e Iniciativas Estratégicas.
- Diseño del Mapa Estratégico en la perspectiva de Procesos.
- Construcción de la Matriz Estratégica.

c. Definición de la Perspectiva de Recursos Financieros,

Esta perspectiva le permite a la institución pública monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos y que la ausencia de estos o la mala aplicación de los recursos, impactarán directamente en los servicios y percepción de la ciudadanía. Ejemplos de indicadores típicos de esta perspectiva son: presupuesto ejercido vs. el programado, programas con presupuesto combinado, ingresos o gastos extraordinarios, pagos a deuda pública, economía mundial, balanza comercial, entre otros.

Comprende los siguientes aspectos:

- Determinación de Objetivos Estratégicos, definición de Indicadores de Gestión, Metas e Iniciativas Estratégicas
- Diseño del Mapa Estratégico en la perspectiva de Recursos Financieros.
- Construcción de la Matriz Estratégica



d. Definición de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local,

Esta perspectiva, que puede ser la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos. El trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros, y que a su vez deberá detonar mejoras en los proyectos, obras y acciones del gobierno que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos. Algunos indicadores típicos o temáticas de esta perspectiva son: los programas dirigidos al servicio civil de carrera de los servidores públicos, el combate a la corrupción, los programas de capacitación a los burócratas, tecnología y equipamiento adecuado para los servidores públicos, programas de calidad e innovación, entre otros.

Comprende los siguientes aspectos:

- Determinación de Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión e Iniciativas Estratégicas.
- Diseño del Mapa Estratégico en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local.
- Construcción de la Matriz Estratégica.

En los siguientes gráficos se sintetizan los conceptos relacionados al Balanced Scorecard:

Gráfico 03

¿Porqué es tan difícil de implementar la estrategia?

Comprensión

El 95% del personal de una organización **NO** entiende la **ESTRATEGIA**

Recursos

El 60% de las organizaciones **NO** vinculan el presupuesto con la **ESTRATEGIA**

**LA ESTRATEGIA
NO ESTA SIENDO
GERENCIADA !!**

Incentivos

El 70% de las organizaciones **NO** vinculan incentivos con **ESTRATEGIA**

Agenda Gerencial

El 85% de los Gerentes dedican menos de una hora/mes a la discusión de la **ESTRATEGIA**

Gráfico 04

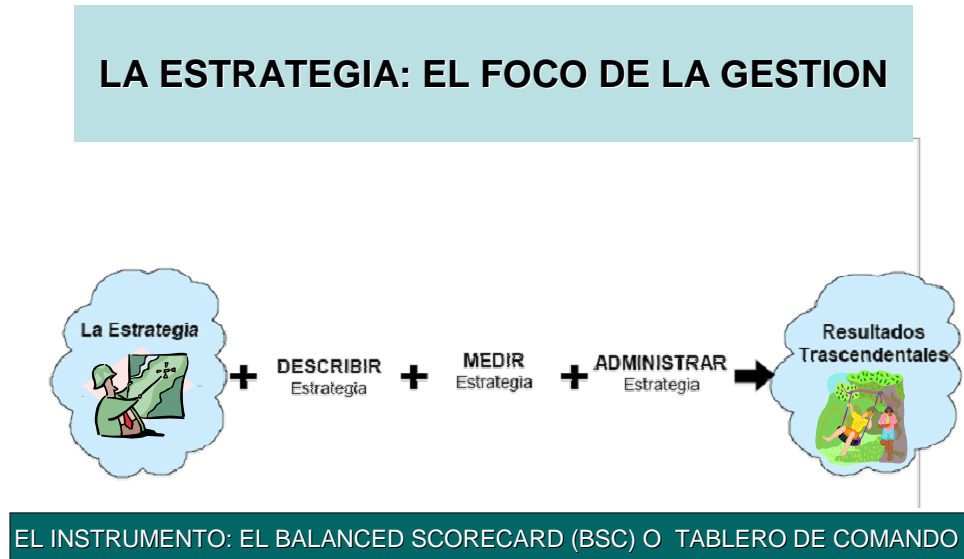


Gráfico 05





Gráfico 06



Gráfico 07

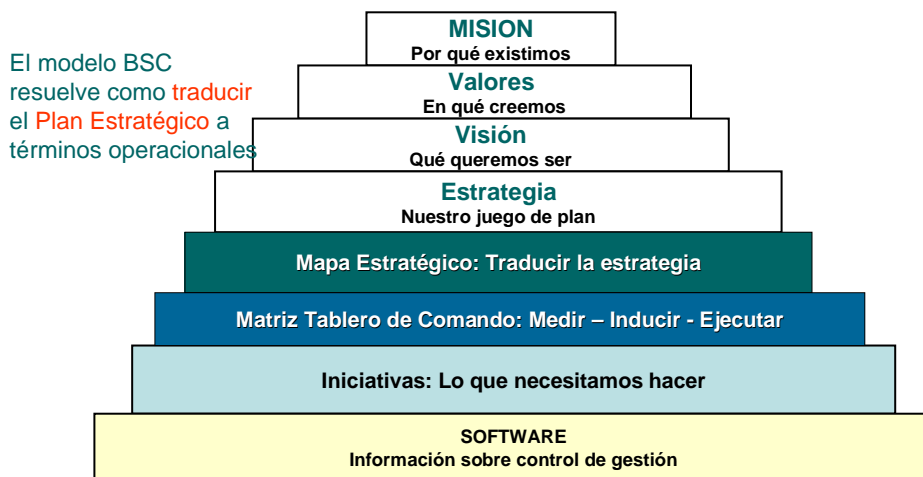
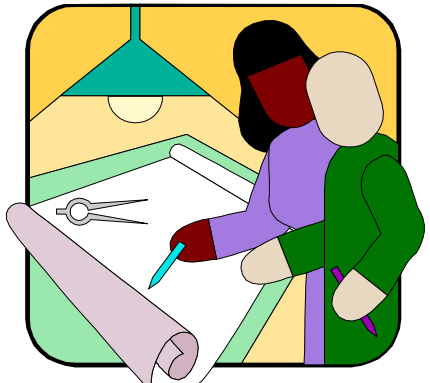
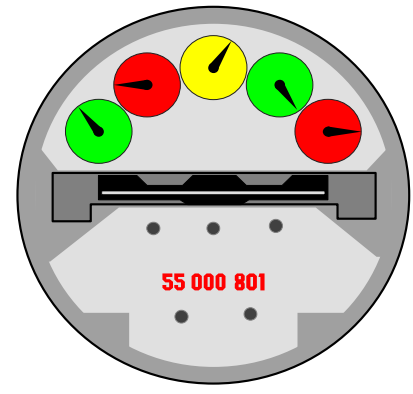


Gráfico 08

**¿Que es el Balanced Scorecard (BSC)?.....
 Dos herramientas de gestión en una**



1) Lenguaje para Modelamiento y comunicación de la Estrategia



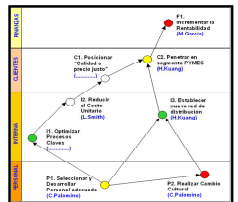
2) Mecanismo para control de avance de la Estrategia

Gráfico 09

EL BSC IMPLEMENTA EL PLAN ESTRATEGICO OPERATIVIZANDO:

Misión – Visión – Valores - Estrategia

1. MAPA ESTRATEGICO



2. MATRIZ - TABLERO DE COMANDO

	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanzas	"Para poder proporcionar los servicios municipales satisfactoriamente, ¿Cómo gestionar los presupuestos asignados?"			
Aprendizaje	"Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo mantener nuestra capacidad de cambios y mejoras?"			
Ciudadano	"Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo deben ser nuestros servicios a la Comunidad ?"			
Procesos	"Para satisfacer a los contribuyentes y ciudadanos, ¿en qué procesos debemos sobresalir?"			

3. SOFTWARE: Monitoreo y feedback de la estrategia

Objetivos Estratégicos -----
 Indicadores claves -----
 Inductores -----
 Iniciativas Estratégicas -----

Despliegue de Planes de Acción

Situación a: Marzo 2005	2004				2005			
	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta
Finanzas								
Objetivo								
F1. Incrementar la Rentabilidad (ROCE)	35.7%	40.0%	33.0%	32.0%	42.0%	42.0%	44.0%	42.0%
F1a. Mejorar el Costo de Capital (WACC)	29.5%	30.0%	28.0%	29.0%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
F1b. Gestionar Operaciones (OPE)								
Ciudadano								
Objetivo								
C1. Posicionar "Calidad a largo plazo" (Customer)							4.3	4.2
C2. Posicionar en el mercado (Market)	6.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
C2a. Participación de Mercado (PM)								
Procesos								

Gráfico 10





CAPITULO II

MARCO NORMATIVO - LEGAL

La Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades: establece que el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

De acuerdo a la **Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, capítulo II, Art. 4°** se establece que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

De acuerdo a la **Ley N° 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Quinta Disposición Complementaria**, establece que los titulares de los Ministerios, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos especiales y empresas del Estado adecuarán progresivamente su organización con el objeto de que las funciones de planeamiento, programación presupuestal, inversión pública y cooperación internacional se realicen de manera coordinada y bajo una conducción unificada.

De acuerdo a la **Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo, Cáp. III, Art. 8°, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales**, para efectos del proceso de programación participativa del presupuesto toman como base de acuerdo a su ámbito territorio, el Plan de Desarrollo Concertado.

De acuerdo al **Decreto Supremo N° 027-2007-PCM** "Definen y establecen las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional" que en su numeral 1.5, 10 y siguientes establece el institucionalizar la participación ciudadana en las decisiones políticas, económicas y administrativas y la simplificación administrativa.



CAPITULO III

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

3.1 Ámbito territorial del Distrito

El ámbito territorial del Distrito de Pueblo Libre que corresponde a su actual jurisdicción comprende 462.3 Has.

El Distrito de Pueblo Libre pertenece al Area Central de Lima Metropolitana y constituye un espacio consolidado de uso residencial de media densidad de uso mixto, con una población básicamente constituida por el estrato socio-económico medio, con un apreciable porcentaje de habitantes que son jubilados o cesantes.

Su configuración actual se refleja en una falta de articulación al interior del distrito y con los centros de desarrollo metropolitano como el Centro Comercial de San Miguel y con sus distritos vecinos como es el caso de Jesús María, por la barrera espacial que constituye la Av. Brasil y en el caso de Magdalena del Mar y San Miguel, por la presencia de la Vía Expresa La Marina, que dificulta dicha articulación.

Su recurso urbano-urbanístico-cultural no ha sido aprovechado plenamente desde una óptica económica, siendo que cuenta con una Zona Monumental que tiene monumentos históricos religiosos y de arquitectura civil doméstica, así como espacios desocupados o subutilizados que pueden incentivar el mercado inmobiliario del sector y especialmente al sector privado, que últimamente ha mostrado gran dinamismo en la construcción de viviendas multifamiliares y centros comerciales multi-propósitos.

En general, el Distrito de Pueblo Libre, cuenta con recursos que permiten potencializar su economía y mejorar el nivel de vida de la población.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DELIMITACIÓN POLÍTICA

El Distrito de Pueblo Libre se encuentra ubicado en el área central de Lima Metropolitana.

Límites:

Norte: Cercado de Lima y el Distrito de Breña.

Sur: Distritos de Magdalena y San Miguel

Este: Distrito de Jesús María

Oeste: Distrito de San Miguel

Vías Limítrofes: Av. Universitaria, Av. La Marina, Calle Prolongación Echenique, Jr. 8 de Octubre, Av. Brasil, Jr. Pedro Ruiz y Av. Mariano Cornejo.

COORDENADAS GEOGRAFICAS:

Latitud Sur: 12° 04'18 ''

Longitud Oeste : 77° 03' 30'

Altitud: 96 m.s.n.m.



POBLACIÓN Y EXTENSIÓN AÑO 2005

Población: 71,892 habitantes
Área total: 462.30 Ha.
Densidad: 155.5 hab./ Ha.

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2005 – INEI

ROL Y FUNCIONES DEL DISTRITO

Conserva su rol distrital residencial y de uso mixto. Pueblo Libre, constituye un Centro Urbano complementario Político Administrativo dentro del Sub-Sistema Urbano metropolitano, que cumple con la funciones de actividades residenciales, de comercio inter-distrital que provee servicios turísticos-culturales, de educación, salud y recreación.

3.2 Análisis situacional del Desarrollo Urbano

3.2.1 Aspectos urbanos

a. Patrones de Asentamiento

Se han identificado cuatro formas de asentamiento dentro del distrito:

- **Zona Monumental:** la zona monumental esta comprendida entre las Avs. Clemente, Sucre, Nicolás Alcázar, pasaje Amoretti y Jr. Gamarra, quedando comprendidas las cuatro primeras cuadras de la Av. General Vivanco, Jr. Maria Parado de Bellido, Pasaje Tupac Amaru y el Jr. 29 de Diciembre. Se encuentra conformado por inmuebles y ambientes urbanos de interés monumental, presenta una altura promedio de 2 pisos y el material predominante es de adobe y/o quincha.
- **Urbanizaciones:** estas se ubican en el resto del distrito, cuentan con todos los servicios básicos, presentan una altura promedio de 2 y 3 pisos, el material predominante es el ladrillo.
- **Asentamientos Humanos:** corresponden a invasiones sobre terrenos de propiedad privada y que son las denominadas “7 de Junio” ubicada a la espalda del Club BCR y frente a la Av. Juan Valer Sandoval (Ex Cueva); así como “Mi Perú” ubicado sobre la Av. La Marina (a espaldas de la Dirección de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Pueblo Libre), ambas en proceso de consolidación, con construcciones provisionales de esteras y algunas de ladrillo, que mayormente son viviendas – taller tukurizadas, que carecen de los servicios básicos de infraestructura de agua y desagüe.



- **Quintas y Tugurios** : ubicados sobre lotes pequeños que han sido densificados, que tiene cierta antigüedad, que cuentan con servicios comunes, mayormente son construcciones de ladrillo y adobe respectivamente de 1 a 2 pisos, los que están ubicados en el Psje Santo Domingo, Av. Mariano Sevilla y Gral. Artigas, cerca al Mercado Bolívar, Av. Paso de los Andes Cdras. 11 y 12, Cdra. 10 Gral. Egúzquiza y en la Cdra. 1 del Jr. Manuel Belgrano.

b. Estado de ocupación urbana

Del total de 462.34 Has con que cuenta el distrito, se han determinado lo siguiente:

Área	Has	%
Áreas urbanizadas	300.67	65
Vías y bermas	133.80	29
Áreas verdes	27.87	6
TOTAL	462.34	100

Usos de suelo actual

Has	Usos	% del distrito
205.05	Residencial	44
22.81	Comercial	5
4.94	Industrial	1
17.27	Educación	4
3.92	Salud	1
38.40	Otros usos	8
8.30	Terreno sin construir	2
27.87	Áreas verdes	6
133.80	Vías y bermas	29
462.34	TOTAL	100

El uso predominante en el Distrito de Pueblo Libre es el uso residencial representado por el 44 % (205 Hás) del total del distrito, seguido en importancia se encuentra el área destinada al equipamiento comercial y educativo y representan el 5 % y 4 % respectivamente.

El uso comercial se ubica principalmente en las avenidas La Marina, Sucre, Universitaria y parte de la Av. Bolívar, el uso industrial que ocupa el 1% se encuentra sobre la Av. Bolívar, Av. Pedro Ruíz y el Jr. Colombia.

b.1 Uso Residencial:

Comprende aproximadamente el 44 % del área del distrito (205 Has.), presenta una densidad promedio de 223. Hab/ha.

Según la zonificación vigente se han distinguido 05 niveles de uso residencial: R3, R45, R6 y II-R5 cuyos parámetros están de acuerdo al Área de Estructuración a la que pertenecen AE-2 y AE-3.



La altura predominante de las edificaciones es de 2 a 3 pisos mas azote, el grado de consolidación del distrito es al 100 %, las viviendas presentan diferentes características en sus edificaciones de acuerdo al sector y al estrato socio económico donde se encuentran.

b.2 Uso Comercial:

El uso comercial ocupa el 5 % de la superficie del distrito, es decir 22.81 has, se desarrolla principalmente sobre las Avs. Sucre, La Marina y Bolívar.

El uso comercial normativo vigente en el Plano de Zonificación, determina 44.9 hectárea para uso comercial, que presentan el 9.41 % del área total del distrito, sin embargo sólo se han ocupado 22.81 has (52% del total Distrital), que representan el 50,8 % del área comercial programada.

La zonificación vigente distingue diversos niveles de uso comercial tales como: Comercio Sectorial (C3), Comercio Vecinal (C2) y Comercio Especializado (CE)

- **Comercio Especializado (CE)**

Es aquel comercio en el que se identifican actividades especializadas como servicio automotriz y salud, orientados a nivel interdistrital, este nivel de comercio se localiza en sobre parte de la Av. Bolívar y parte de la Av. Pedro Ruiz.

- **Comercio Sectorial (C3)**

El comercio Sectorial se caracteriza por la diversidad de actividades comerciales: están comprendidos establecimientos de comercio de bienes de consumo y servicios de mediana magnitud, tiendas de artículos diversos, oficinas, etc.

Este nivel de comercio se desarrolla en forma lineal a lo largo de las Av. La Marina y Sucre, y en forma nucleada en los jirones que circundan el Supermercado Metro.

- **Comercio Vecinal (C2)**

Este nivel de comercio, como su nombre lo indica, tiene por función servir en el ámbito de sectores urbanos del distrito, mediante establecimiento de bienes de consumo de mediana magnitud. Se localiza en forma nucleada en el sector IV alrededor del Mercado Bolívar y en menor grado alrededor del resto de mercados del distrito.

b.3 Industrial:

El área total ocupada por estas actividad es de 4.94 has. La zonificación vigente distingue tres niveles de uso industrial: Industria Elemental y Complementaria (1-1). Industria Liviana (1-2) y Vivienda Taller (11-R5)



La Industria Elemental y Complementaria se desarrollan sobre las Av. Bolívar, Pedro Ruiz y el Jr. Colombia, *la Industria Liviana* se desarrolla sobre la Av. Bolívar cruce con la Av. Universitaria y la zona calificada como II-R5 (*Vivienda Taller*) se localiza en el sector VIII colindante con el distrito de Magdalena, notándose la presencia de Talleres y locales de industria liviana.

b.4 Equipamiento Urbano:

El equipamiento que se encuentra dentro del distrito brinda servicios de carácter metropolitano, en conjunto alcanzan 57.1 has lo que representa aproximadamente el 12% del total del distrito estos están distribuidos de la siguiente manera:

- **Educación:**

El equipamiento educativo ocupa el 4 % del total del distrito (17.27 has) cuenta con infraestructura en los niveles de inicial, primaria, secundaria, superior no universitario.

Los principales colegios del distrito, por sus dimensiones físicas y su nivel de servicio metropolitano, son los Colegios Andrés Bello, De Jesús, Cristo Rey, Elvira García y García, Cooperativo la Unión, entre otros.

Dentro del nivel no universitario se encuentra el Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE, El Seminario Santo Toribio, entre otros- en el ámbito universitario se encuentran facultades de la Universidad Federico Villarreal, San Martín y Gracilazo.

- **Salud:**

El equipamiento de salud, ocupa un total de 3.92 has. que representan el 1 % del área total del distrito. Según la zonificación vigente, el equipamiento de Salud es de nivel H-3 corresponde a un Hospital General, dentro de esta calificación se encuentra el Hospital San Rosa y la Clínica Stella Maris, cuyo ámbito de servicios es de cobertura Metropolitana.

- **Terrenos sin construir:**

Existen 8.30 has. De terreno sin construir que representan el 2% del 160 área del distrito.

- **Recreación y Áreas verdes:**

El equipamiento recreativo que incluye las áreas verdes ocupa aproximadamente 27.87 has., que representan 6 % de la superficie total del distrito, dentro de esta área se incluye el estadio La Unión.

El distrito se cuenta con 107 parques, los que se encuentra adecuadamente distribuidos en el distrito.



- **Vías y Bermas :**

El equipamiento en vías y bermas es de 133.80 has., que representan el 29% de la superficie total del distrito.

- **Otros Usos:**

Los otros usos ocupan una extensión de 38.4 has. que representan el 8 % del área total del distrito; están consideradas dentro de esta calificación los museos, el Cuartel Militar, Las Iglesias, La Municipalidad, Comisarías, entre otros.

c. Calidad y tipo de vivienda

Se trata de un distrito consolidado de clase media, cuyo uso residencial esta deteriorándose mayormente por la polución y degradación del medio ambiente originada por la mala calidad del aire por los humos y gases que emanan del transporte público y privado, y por otro lado el incumplimiento de las normas municipales en lo que respecta a la regulación de usos del suelo y particularmente a las licencias de funcionamiento, de manera que actualmente se están dando usos mixtos de vivienda – comercio con tiendas muy pequeñas, en razón de que la gran mayoría de lotes tienen un área de 200 m².

Es importante mencionar que la mayoría de viviendas son chalets o viviendas unifamiliares correspondientes a las urbanizaciones de los años 1960 – 1970 y también edificios multifamiliares de departamentos sin ascensor que mayormente datan de esa fecha, todos construidos en material de ladrillo.

Sin embargo, en la zona Monumental, estamos observando que por desconocimiento y falta de una reglamentación adecuada, aquellas edificaciones calificadas por el INC como monumentos están siendo objeto de abandono para poderlas derruir y realizar construcciones nuevas en dichas áreas, perdiéndose así valiosas casas antiguas, edificaciones que mayormente son de quincha y/o adobe que son parte del ambiente monumental con que cuenta el distrito.

Respecto a la calidad de vivienda, podemos decir que el 90% cuenta con los servicios públicos de agua, desagüe y servicios de electricidad, así como un porcentaje apreciable con los servicios de telefonía fija y cable, siendo que las redes de servicios públicos telefónicas y de electricidad son aéreas y no subterráneas, lo que sumado al avisaje publicitario indiscriminado, está originando el deterioro del paisaje urbano y su contaminación visual.

**PUEBLO LIBRE: NÚMERO DE VIVIENDAS Y HOGARES, AÑO 2004**

ZONAS	TOTAL VIVIENDAS		TOTAL DE HOGARES		DEFICIT Y/O SUPERAVIT DE VIVIENDAS
	Absoluta	%	Absoluta	%	
I	1,785	9.1	1,911	9.9	-126
II	1,559	8.0	1,570	8.1	-11
III	3,123	16.0	2,940	15.2	183
IV	1,269	6.5	1,386	7.2	-117
V	3,046	15.6	3,033	15.7	13
VI	3,251	16.6	3,091	16.0	160
VII	1,786	9.1	1,900	9.9	-114
VIII	3,741	19.1	3,455	17.9	286
	19,560	100.0	19,286	100.0	274

d. Áreas de renovación urbana

Se han identificado las áreas para realizar Programas de Renovación Urbana y que podrían constituirse como Unidades de Gestión de Inversión Urbana:

Áreas de Renovación Urbana

- Zona de Intervención Preferente (Zona Monumental)
- Cuartel Bolívar
- AA.HH. 7 de Junio
- AA.HH. Mi Perú
- Paso de los Andes Cdras. 1 y 2
- Urb. Vales Rosados (Psje. Santo Toribio)
- Mercado Bolívar y sus alrededores
- Mercado La Marina
- Mercado María Parado de Bellido
- Parque Alfredo Maldonado
- Parque San Lucas
- Mercados Artesanales (Cdras. 2,3 y 4 de la Av. La Marina)
- Centro Comercial (Cdra. 16 Av. La Marina)
- Av. Manuel Belgrano (Cdra.1)
- Jr. Pedro Ruiz (Cdras. 3 y 4)



e. Infraestructura vial y transporte público

Cuenta con una infraestructura vial importante:

Infraestructuras viales importantes

- Vía Expresa: Av. La Marina
- Vías arteriales: Av. Universitaria y Av. Brasil
- Vías Colectoras: Av. Mariano Cornejo, Av. Pedro Ruiz, Av. Sucre, Av. San Martín, Av. Bolívar, Av. La Mar, Av. Gral. Manuel Vivanco (continuación de la Av. San Felipe), Av. Juan Valer Sandoval (continuación de Av. Bolognesi), Ca. Regimiento de Coraceros (continuación de Av. Mello Franco).
- Vías Locales principales: Av. José Leguía y Meléndez, Av. Paso de los Andes, Av. Colombia, Jr. JJ Pazos, Av. Cipriano Dulanto, Jr. Nicolás Alcázar, Jr. Cabo Gutarra, Jr. Pedro Torres Malarín, Jr. Daniel Hernández, Jr. Manuel Ugarteche – Av. Manuel del Río, Jr. Juan Pablo Fernandini, Jr. José Antonio Wagner.

f. Área Histórico - Monumental

La Zona Monumental de Pueblo Libre ha sido delimitada en la R.M. N° 794-87-ED, del 17 de noviembre de 1987 y es el "Área comprendida dentro del perímetro formado por la Av. Clement, Av. Sucre; Av. Nicolás Salazar, Pasaje Amoretti y Jirón Gamarra, quedan comprendidas las cuatro primeras cuadras de la Av. General Vivanco, Jr. María Parado de Bellido, Pasaje Túpac Amaru, continúa por el Jr. Torre Tagle y finaliza por el Jr. 29 de Diciembre.

3.2.2 Aspectos Económicos

a. Actividades económicas empresariales

Se ha identificado un crecimiento paulatino de su actividad comercial, lo que se ha puesto de manifiesto desde mediados de la década del 90. Un estudio formulado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre Actividad Económica en Lima Metropolitana determinó que en el Distrito de Pueblo Libre el 42.96% de los establecimientos comerciales estaba constituido por bodegas, siguiendo en orden de importancia los restaurantes con el 13.4%, y las peluquerías y salones de belleza con el 11.16%, con un total de 627 establecimientos.

Actualmente, según un estudio de campo, existen 887 comercios de los cuales, la mayor concentración y pluralización se da en las Avdas: Sucre, Bolívar, Brasil, La Marina y Universitaria y sus áreas cercanas.



Has	Usos	% del distrito
205.05	Residencial	44
22.81	Comercial	5
4.94	Industrial	1
17.27	Educación	4
3.92	Salud	1
38.40	Otros usos	8
8.30	Terreno sin construir	2
27.87	Áreas verdes	6
133.80	Vías y bermas	29
462.34	TOTAL	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI

b. Análisis de la Población en Edad de Trabajar

Con fines de comparabilidad se considera como Población en Edad de Trabajar (PET) a la población de 14 y más años de edad, que es la población que se encuentra apta, en cuanto a edad para ejercer funciones productivas. Asimismo, se considera que a esta edad, generalmente, la persona concluye con la enseñanza obligatoria. Por otro lado se encuentra la población en edad inactiva, es decir la población menor de 14 años de edad.

Según los resultados del Censo Nacional 2005, del total de la población del distrito (71,892 Hab.) el 84.4% tenía edad para desempeñar una actividad económica, es decir, estaban comprendidas en el tramo de edad de 14 y más años de edad, presentando un incremento de 4.95% respecto al Censo de 1993.

Por grupos de edad la PET a nivel distrital es mayor en la población de 25 a 44 años, con 35,3%. La población de 14 a 24 años de edad, presenta una disminución significativo de 18,9% respecto a la de 1993.

PUEBLO LIBRE: POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR, SEGÚN GRUPO DE EDAD, 1993 – 2005

GRUPOS DE EDAD	POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR	
	1993	2005
Total	59,536	60,659
14 - 24	16,360	13,273
25 - 44	22,358	21,442
45 a 64	12,926	15,732
65 y Más	7,892	10,212

Fuente: Censos de Población y Vivienda, 1993, 2005 – INEI



Si bien la mayoría de la población del distrito tiene edad para desempeñar una actividad económica, no todos se encuentran participando en la población económicamente activa, una proporción muy importante se encuentra estudiando, son amas de casa, jubilados, rentistas, etc.

c. Análisis de la Población Económicamente Activa

La población en edad de trabajar se subdivide en Población Económicamente Activa (PEA) y Población Económicamente No Activa (NO PEA).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la PEA se define como el número total de personas disponibles para la producción de bienes y servicios correspondientes al concepto de ingreso en las estadísticas de cuentas nacionales e incluye a personas que trabajan o están buscando trabajo.

Según el Censo 1993 del total de la población en edad de trabajar el 50.9% forma parte de la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, por cada 100 personas en edad de trabajar alrededor de 51 personas están en condición de ocupados, trabajando al menos una hora ó están desocupados buscando activamente un empleo, mientras que el 49.1% no participan en el mercado laboral, es decir están considerados como Población Económicamente No Activa (Dentro de este grupo se encuentran las amas de casa, los estudiantes, los rentistas y los jubilados, que no se encontraban trabajando ni buscando trabajo. También se consideran dentro de este grupo a los familiares no remunerados que trabajan menos de 15 horas de trabajo semanales durante el periodo de referencia).

PUEBLO LIBRE: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, POR GRUPO DE EDAD, 1993

PEA	Total	GRUPO DE EDAD			
		14 - 24	25 - 44	45 - 64	65 y Mas
Total	59,536	16,360	22,358	12,926	7,892
PEA	30,297	5,745	16,488	6,657	1,407
Ocupado	26,905	4,920	14,702	5,997	1,286
Desocupado	3,392	825	1,786	660	121
NO PEA	29,239	10,615	5,870	6,269	6,485

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 1993



Según el censo de 1993, en la Población Económicamente Activa predomina el sexo masculino. De 30,297 personas, 16,429 son varones, esto es el 54,2%. La PEA femenina, es ligeramente minoritaria, 13,868 personas (45.8%).

Analizando la Población ocupada por género, se observó por cada 100 hombres aproximadamente 56 están realizando alguna actividad productiva y en el caso de las mujeres este porcentaje se reduce aproximadamente a 37 de cada cien.

El desempleo afecta más a la PEA masculina. Así, el 7.1% se encuentra desocupado o buscando realizar alguna actividad que les reporte algún tipo de ingreso. En el caso de las mujeres este porcentaje se reduce a 4.6%.

PUEBLO LIBRE: POBLACIÓN POR SEXO, SEGÚN SITUACIÓN LABORAL, 1993

SITUACIÓN LABORAL	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
Total	59,536	25,870	33,666
PEA	30,297	16,429	13,868
Ocupado	26,905	14,587	12,318
Desocupado	3,392	1,842	1,550
NO PEA	29,239	9,441	19,798

Las estimaciones de la Población Económicamente Activa del distrito nos determinan una PEA mayor de 14 años de 62,828 habitantes en el año 2004 y proyectada a 69,752 habitantes en el año 2010.

PUEBLO LIBRE: POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

Año	Total	Edad		
		14 a 24 años	25 a 44 años	45 a más
2001	59,623	14,808	31,136	13,679
2002	60,577	15,277	31,525	13,775
2003	61,471	15,131	32,424	13,9156
2004	62,828	15,637	32,884	14,307



d. Nivel socio-económico de la población

El nivel socio-económico del distrito de Pueblo Libre se sitúa dentro de la clase de estratificación media, con un nivel de educación superior, la mayoría son profesionales, contando con un gran porcentaje de profesores.

Es importante mencionar el impacto que produce la migración diaria hacia el distrito de turistas nacionales y extranjeros, en razón de los museos existentes ubicados en el Distrito, así como la población flotante que diariamente concurre hacia los Colegios, Universidades, Hospital Santa Rosa y Clínica Stella Maris, Clínica Peruano Japonés, así como a los Clubes Recreacionales privados, influye necesariamente en la socialización y la economía de la población del distrito.

e. Contribución del desarrollo empresarial en los recursos municipales

La contribución del desarrollo empresarial con los recursos municipales es un objetivo que se deberá darse en el mediano plazo, para ello es importante que el municipio capte los recursos suficientes con los que pueda desarrollar programas de apoyo al sector empresarial de comercio y servicios; mediante programas de capacitación empresarial y de información tributaria, así como brindarles información a los empresarios que deseen invertir en el distrito.

Uno de los grandes contribuyentes del distrito es el Bingo La Marina, sin embargo sus instalaciones externas no cuentan siquiera con veredas para los peatones y estacionamientos vehiculares adecuados para sus visitantes.

En el caso de las Ferias Artesanales, sería importante también dirigir programas para la mejora de la calidad de sus productos orientados a la exportación mayorista, para ello se podría realizar alianzas estratégicas con entidades como PROMEX que se encargarían de brindarles dicha capacitación, lo que tendría un efecto multiplicador pues un mayor consumo de productos, generaría un mayor incremento de las rentas municipales.

Sería importante también reforzar las alianzas con la Cámara de Comercio de Pueblo Libre, el IPAE y todas aquellas Instituciones que contribuyen al desarrollo económico y empresarial.



3.3 Análisis situacional del Desarrollo Social

3.3.1 Estructura y Dinámica Poblacional

Según los resultados del Censo de 1993, el distrito de Pueblo Libre contaba con una población de 74,054 habitantes, con una tasa de crecimiento intercensal 1981- 1993 de -1.04% anual, que indicaba un decrecimiento de la población en el distrito. Este decrecimiento de la población tenía como principal argumento su condición de distrito de clase media, cuya población joven había optado por desplazarse a otros distritos.

De acuerdo al último Censo de Población y Vivienda realizado por el INEI en el año 2005, la población del distrito fue de 71,892 habitantes, con una tasa de crecimiento de -0.25%, teóricamente se estaría revirtiendo la tendencia de un crecimiento negativo.

PUEBLO LIBRE: POBLACIÓN SEGÚN LOS CENSOS

AÑO	POBLACION	
	Habitantes	Tasa de Crecimiento
1972	78,155	0.80%
1981	83,985	- 1.04%
1993	74,054	- 0.25%
2005	71,892	

Fuente: Censos Nacionales de 1972, 1981, 1993, 2005 - INEI

Sin embargo, el distrito por sus características de ofertante de servicios metropolitanos, cuenta con una gran población flotante que distorsiona los cálculos y produce una demanda de servicios múltiples durante el día, pero que luego se quedan sin utilizar.

PUEBLO LIBRE: POBLACIÓN PARTICIPANTE DENTRO DE LIMA METROPOLITANA, 1981 - 2005

AÑO	POBLACIÓN			
	Lima Metropolitana	%	Pueblo Libre	%
1981	4,381,400	100	83,985	1.92
1993	5,786,500	100	74,054	1.28
2005	6,954,517	100	71,892	1.03



En los últimos 24 años, periodo comprendido entre 1981 – 2005 la población del distrito ha disminuido en 12,093 habitantes y su participación porcentual dentro del ámbito metropolitano se ha visto disminuido de 1.92% según el Censo del año 1981, en el año 2005 la participación del distrito de Pueblo Libre fue de 1.03% respecto a la población de Lima Metropolitana.

Estudios recientes de medición de la población, arrojaron que en Lima Metropolitana se viene produciendo un proceso progresivo de decrecimiento de la población, factores fundamentales es la disminución de la Tasa de Natalidad, el aumento en la Esperanza de Vida de la población y la disminución en la tasa de la mortalidad.

Población por Sexo y Edad

La distribución de la población por sexo, es diferente al promedio nacional, en la población del distrito de Pueblo Libre predomina el sexo femenino. Así, la población femenina es superior en 10 puntos a la población masculina, esta diferencia se mantiene en los Censos Nacionales de 1993 y 2005, donde el 55% corresponde al sexo femenino y el 45% al sexo masculino.

El índice de masculinidad de de 80.4%, es decir por cada 80 hombres hay 100 mujeres.

PUEBLO LIBRE: POBLACION SEGUN SEXO, 1993 - 2005

SEXO	POBLACION			
	1993	%	2005	%
Total	74,054	100.0	71,892	100.0
Hombre	33,110	45.0	32,045	45.00
Mujer	40,944	55.0	39,847	55.00

Fuente: Censos de Población y Vivienda, 1993, 2005 - INEI

La población de Pueblo Libre entre los Censos de 1993 y 2005 ha tenido variaciones importantes dentro de su estructura por grandes grupos de edad. Del total de la población según resultados del Censo de 2005, el 16.9% son menores de 14 años, el 68.9% son adultos entre 15 y 64 años de edad y el 14.2% es la población adulta mayor con 65 y más años de edad. Comparando con los resultados del Censo de 1993 podemos observar dos importantes variaciones: la población infantil de 0 – 14 años disminuyó en 22.9%, es decir de 15,772 niños en 1993 a 12,167 niños en el 2005; por otro lado, la población adulta mayor (65 y más años) se incremento en 29.4% en ese mismo periodo, es decir de 7,892 personas en 1993 aumentó en 10,212 personas en el 2005.



El distrito de Pueblo Libre se presentó como un distrito expulsor de la población hasta 1990, en adelante la población en forma discreta está aumentando, sin embargo el aumento del número de adultos mayores, no solo viene acompañado de una tasa estacionaria de crecimiento natural o vegetativo de la población, sino también como un efecto de un lento redoblamiento de las áreas límites o márgenes del distrito, donde se concentran las actividades comerciales y de servicios y por una relativa oferta inmobiliaria que presiona tanto sobre las necesidades de vivienda presente en otros distritos como las existentes en Pueblo Libre.

PUEBLO LIBRE: POBLACION SEGÚN EDAD QUINQUENAL, 1993 - 2005

EDAD QUINQUENAL	POBLACIÓN			
	1993	%	2005	%
Total	74,054	100	71,892	100
0 – 4	5,049	6.8	3,708	5.2
5 – 9	5,096	6.9	4,001	5.6
10 – 14	5,627	7.6	4,458	6.2
15 – 19	7,765	10.5	5,760	8.0
20 – 24	7,341	9.9	6,579	9.2
25 – 29	6,246	8.4	6,011	8.4
30 – 34	5,956	8.0	5,457	7.6
35 – 39	5,528	7.5	4,895	6.8
40 – 44	4,628	6.2	5,079	7.1
45 – 49	3,730	5.0	4,759	6.6
50 – 54	3,230	4.4	4,464	6.2
55 – 59	2,916	3.9	3,517	4.9
60 – 64	3,050	4.1	2,992	4.2
65 – 69	2,678	3.6	2,696	3.8
70 – 74	2,020	2.7	2,466	3.4
75 – 79	1,427	1.9	2,180	3.0
80 y más	1,767	2.4	2,870	4.0

Fuente: Censos de Población y Vivienda, 1993, 2005 – INEI

Población por Nivel Educativo

Según los resultados del Censo de 2005, cerca del 40% del total de la población de Pueblo Libre alcanzó el nivel educativo de Educación Universitaria, esto significa un incremento de 35.1% respecto al nivel alcanzado según el Censo de 1993 (30.4%). Por otro lado, el 30.7% de la población obtuvo el nivel Secundario presentando una disminución de 3.1% en relación al nivel secundario alcanzado en el Censo de 1993.

**PUEBLO LIBRE: POBLACION SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, 1993 – 2005**

NIVEL EDUCATIVO	POBLACIÓN			
	1993	%	2005	%
Total	67,341	100.0	69,655	100.0
Sin nivel	249	0.4	2,351	3.4
Educación Inicial	1,589	2.4	1,148	1.6
Primaria	12,161	18.1	8,223	11.8
Secundaria	22,072	32.8	21,393	30.7
Básica Regular	124	0.2		
Básica Laboral	209	0.3		
Superior no Universitaria	10,440	15.5	8,851	12.7
Superior Universitaria	20,497	30.4	27,689	39.8

Fuente: Censos de Población y Vivienda, 1993, 2005 – INEI

Población por Alfabetismo

La población de Pueblo Libre presenta un analfabetismo de 3.4%, considerado mínimo, pero que debe ser erradicado por completo. Similar porcentaje se obtuvo en el Censo de 1993.

PUEBLO LIBRE: POBLACION SEGÚN CONDICION SABER LEER Y ESCRIBIR, CENSO 1993 – 2005

SABE LEER Y ESCRIBIR	POBLACIÓN			
	1993	%	2005	%
Total	68,984	100.0	69,655	100.0
Si	66,661	96.6	67,268	96.6
No	2,323	3.4	2,387	3.4

Fuente: Censos de Población y Vivienda, 1993, 2005 – INEI

No especifica: 21

Población por Asistencia a algún Centro de Enseñanza Regular

De acuerdo a los resultados del Censo de 2005, respecto a la pregunta: Actualmente asiste a algún Centro de Enseñanza Regular, el 29.9% de la población de Pueblo Libre respondió que Si estaban asistiendo a un Centro de Enseñanza Regular.

**PUEBLO LIBRE: POBLACION QUE ACTUALMENTE ASISTE A ALGUN CENTRO DE ENSEÑANZA REGULAR, CENSO 1993 – 2005**

ACTUALMENTE ASISTE A ALGUN CENTRO DE ENSEÑANZA REGULAR	POBLACIÓN			
	1993	%	2005	%
Total	69,005	100.0	69,655	100.0
Si	19,072	27.6	20,808	29.9
No	49,933	72.4	48,847	70.1

Fuente: Censos de Población y Vivienda, 1993, 2005 – INEI

Calidad de los Servicios Educativos

Los servicios educativos del distrito se brindan en los siguientes niveles:

NIVELES	NÚMERO
Total	64
Inicial	31
Inicial - Primaria y Secundaria	16
Primaria / Secundaria	12
Primaria	4
Ocupacional	1

Los colegios más importantes del distrito son: De Maria, Santa Mónica, San Lucas, Nei Summer Hill, Gertrude Hanks, Santa Isabel, Sor Ana de los Ángeles, Cooperativa La Unión, Jorge Polar, Cristo Rey, Abraham Valdelomar, Marie Curie, Raymond Clark, De la Cruz, Rosa de América, De Jesús, Así como la GUE Elvira García y García y Bartolomé Herrera.

De acuerdo a la información proporcionada por la Unidad de Gestión Educativa de Lima 03, tenemos un nivel de eficiencia superior al 80% en los centros Educativos de menores, tanto en el servicio estatal como en el servicio privado.

El nivel de deserción en el nivel primario estatal de menores ha disminuido de 5.42 en el año 2000 a 3.42 en el año 2003, similar tendencia se observa nivel primario No Estatal de menores de 2.42 a 1.06 de los años 2000 y 2003 respectivamente.

**UGEL 03 - LIMA: EFICIENCIA Y DESERCIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS ESTATALES, 2000 - 2003**

NIVEL EDUCATIVO	INDICADOR	AÑOS			
		2000	2001	2002	2003
Primaria Menores	Eficiencia	80.78	81.67	84.62	85.58
	Deserción	5.42	5.81	4.20	3.42
Primaria Adultos	Eficiencia	58.22	60.05	47.59	52.47
	Deserción	13.78	18.25	19.29	15.69
Secundaria Menores	Eficiencia	82.65	82.86	82.64	80.57
	Deserción	3.81	3.80	3.81	4.31
Secundaria Adultos	Eficiencia	52.69	51.69	51.56	51.05
	Deserción	17.51	17.83	18.64	19.34

Fuente: Oficina de Estadística e Informática - UGEL 03 - Lima

Eficiencia: Promoción escolar anual

Matriculados por año: Eficiencia + Deserción

UGEL 03 - LIMA: EFICIENCIA Y DESERCIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS NO ESTATALES, 2000 - 2003

NIVEL EDUCATIVO	INDICADOR	AÑOS			
		2000	2001	2002	2003
Primaria Menores	Eficiencia	91.99	94.92	94.31	95.41
	Deserción	2.42	1.47	1.56	1.06
Primaria Adultos	Eficiencia	51.00	94.07	71.76	83.18
	Deserción	15.67	5.77	11.44	6.83
Secundaria Menores	Eficiencia	90.50	92.31	93.16	93.59
	Deserción	1.94	1.94	1.59	1.56
Secundaria Adultos	Eficiencia	76.00	68.51	71.72	72.92
	Deserción	11.60	22.12	16.19	15.90

Fuente: Oficina de Estadística e Informática - UGEL 03 - Lima

Eficiencia: Promoción escolar anual

Matriculados por año: Eficiencia + Deserción

También cuenta con colegios para niños especiales y el Instituto de Rehabilitación Infantil de la Policía Nacional del Perú.

Asimismo, el Instituto IPAE y el CEO Francisco García Calderón, así como los Centros de Idiomas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de la Universidad Nacional Federico Villareal.

Respecto a las Universidades, el distrito cuenta con la Facultad de Estomatología de la Universidad Nacional Federico Villareal, las Facultades de Ingeniería Industrial y Sistemas y la Facultad de Estomatología de la Universidad Inca Gracilazo de la Vega, la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y la Facultad de Teología de Santo Toribio de Mogrovejo



Servicios Culturales, Acceso y Calidad

Como infraestructura cultural se cuenta con el Museo Arqueológico, Antropológico e Histórico del Perú y el Museo de Larco Herrera que muestran importantes colecciones de arte precolombino e inca de la historia del Perú y que en su interior cuenta con una importante biblioteca, así como el Museo Bolivariano que se usa como galería de arte.

Además existe el Museo de la pintora Julia Codesido que pertenece a una fundación privada.

La Biblioteca Municipal funciona precariamente al lado de la Municipalidad y cuenta con una reducida cantidad de libros, lo que siempre es reclamado por los vecinos, quienes desean se reubique en su antiguo local, para poder realizar donaciones de libros, dada la insuficiente capacidad del área de la actual biblioteca.

No existe una infraestructura pública adecuada como: anfiteatro, locales de cine, auditorio, espacios de danza, teatro, talleres de arte, galerías, etc., lo que aunado a una falta de incentivos a la política cultural del distrito, impide el acceso de la población.

Además existe un desconocimiento por parte de los vecinos sobre la identidad cultural del distrito y la importancia del rol que le tocó a Pueblo Libre en la batalla de la Independencia y la guerra con Chile.

Calidad de Servicios de Salud Pública y Privada

En el distrito se encuentra el hospital Santa Rosa, Clínica Peruano Japonés y la Clínica Stella Maris, principalmente. Esta presencia de infraestructura, estatal y privada, permite una gran amplitud de los servicios de salud.

Según el informe proveniente del Hospital Santa Rosa, los servicios de salud brindados a la comunidad son los siguientes:

HOSPITAL SANTA ROSA: ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS

SERVICIOS	ATENDIDOS	ATENCIONES
Total	76,935	227,767
Gineco - Obstetricia	9,256	44,387
Cirugía	12,095	27,778
Neonatología	1,389	7,130
Pediatría	2,549	18,184
Medicina	23,355	69,328
Cirugía Oncológica	1,779	4,398
Servicios de apoyo	26,512	56,562

Fuente: Unidad de Estadística e Informática - Hospital Santa Rosa



3.4 Análisis situacional de la Seguridad Ciudadana

3.4.1 Niveles de violencia y Delincuencia

La delincuencia y violencia que afectan en general a la ciudad de Lima y otros distritos residenciales, está también presente en Pueblo Libre. Los vecinos están expuestos a riesgos como:

- Hurtos y/o robos a domicilio.
- Arrebatos en la vía pública.
- Robo de vehículos.
- Asalto y robo al paso por bandas organizadas.
- Micro comercialización y consumo de drogas.
- Prostitución encubierta.
- Consumo de licor en la vía pública
- Circulación de motos y autos a excesiva velocidad, conducidos por personas en estado de ebriedad o drogadicción.
- Violencia Juvenil (Pandillaje y/o barras bravas).

Los principales problemas de delincuencia que afectan a la Seguridad Ciudadana en el distrito de Pueblo Libre son los siguientes:

- Micro comercialización y consumo de drogas.
Se presenta durante todo el año, en las noches, principalmente en los fines de semana.
- Meretricio y homosexualismo (Prostitución)
Se presenta durante todo el año, se orienta básicamente a los lugares donde hay presencia de hoteles y discotecas.
- Hurtos y robos en sus diversas modalidades.
Se producen durante todo el año básicamente en las zonas residenciales a partir de las 17.00 Hrs. Generalmente en vehículos o motocicletas.
- Violencia Juvenil (Pandillaje – Barras bravas)
Normalmente los fines de semana y en horas de la noche a partir de las 21.00 Hrs.; y en particular, cuando hay partidos importantes (clásicos) teniendo como punto de concentración Paseo Libertad.
- Consumo de licor en la vía pública.
Principalmente los fines de semana en horas de la noche.

**Puntos críticos (zonas o lugares de mayor incidencia delictiva)****SEGURIDAD CIUDADANA: DELITOS CONTRA EL PATRIMONIO, 2007****ASALTOS Y ROBOS A ESTABLECIMIENTOS Y DOMICILIOS**

SECTOR	LUGAR	HORAS
02 y 03	Av. San Martín (Cuadra 1)	18:00 a 05:00
02 y 05	Av. Bolívar (Cuadra 13)	18:00 a 05:00
03	Av. Borgoño (Cuadra 1)	18:00 a 05:00
03	Av. Del Río (Cuadra 1)	18:00 a 05:00
03	Jr. Morales Bermúdez	18:00 a 05:00
03 y 06	Av. Bolívar (Cuadra 5 y 8)	18:00 a 05:00
04	Av. La Marina (Cuadra 12)	18:00 a 05:00
05	Calle Chimu (Cuadra 1)	18:00 a 05:00
04 y 05	Av. Clement (Cuadra 15 - 19)	18:00 a 05:00
05 y 07	Jr. Carlos Vidal (Cuadra 1)	18:00 a 05:00
06	Av. Sucre (Cuadra 2)	18:00 a 05:00
06	Av. Vivanco (Cuadra 5)	18:00 a 05:00
06	Jr. Tupac Amaru (Cuadra 1)	18:00 a 05:00
06 y 08	Av. La Mar (Cuadra 4)	18:00 a 05:00
07	Jr. Jhon Kennedy (Cuadra 2)	18:00 a 05:00
07 y 08	Av. La Mar (Cuadra 4)	18:00 a 05:00
08	Jr. Cabo Gutarra (Cuadra 6)	18:00 a 05:00
08	Jr. José Paredes (Cuadra 2)	18:00 a 05:00
08	Jr. Libertad (Cuadra 2)	18:00 a 05:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

**ASALTOS Y/O ROBOS AL PASO**

SECTOR	LUGAR	HORAS
01	Ca. Cartagena	19:00 a 04:00
01	Jr. Aragon - Ca. Rio Tambo	19:00 a 23:00
01	Pasaje La Luz	19:00 a 23:00
01	Ca. El Carmen	19:00 a 23:00
02	Jr. Barcelona	20:00 a 23:00
02	Jr. Granada - Jr. Triana	09:00 a 03:00
02	Jr. Zaragoza - Jr. Andalucía	20:00 a 23:00
02	Parque San Martín	19:00 a 23:00
03	Av. Bolívar - Av. Juan Pablo Fernandini	08:00 a 04:00
03	Av. Bolívar - Jr. Belgrano	09:00 a 02:00
03	Av. Brasil - Av. Borgoño	08:00 a 04:00
03	Av. Brasil - Av. Paso de los Andes	08:00 a 04:00
03	Av. Brasil - Av. Vivanco	08:00 a 04:00
03	Jr. Pedro Ruiz cuadra 01 a la 04	08:00 a 04:00
03	Jr Río Grande	08:00 a 04:00
03	Parque Colombia	20:00 a 23:00
04	AA.HH. 7 de Junio	08:00 a 04:00
05	Av. Bolívar - Av. Sucre	19:00 a 00:00
05	Av. La Mar - Av. Juan Valer (Ex Cueva)	09:00 a 15:00
05	Av. La Mar - Av. Sucre	14:00 a 21:00
05	Ca. Pastor Sevilla - Ca. Clovis	08:00 a 04:00
05	Jr. Andalucía - Av. Clement	09:00 a 16:00
05	Mercado Bolívar - Ca. Pastor Sevilla	19:00 a 22:00
06	Av. Brasil - Jr. Domingo Nieto	16:00 a 20:00
06	Ca. Isla Canaria - Ca Luna Iglesia	09:00 a 04:00
06	Jr. Cayetano Heredia - Jr. Torre Tagle	19:00 a 04:00
06	Jr. Jorge Chávez - Gamarra - Necochea	08:00 a 23:00
06	Jr. Moreyra y Riglos - jr. R. De Mendoza	09:00 a 04:00
07	Av. La Marina - Jr. Daniel Hernández	19:00 a 03:00
07	Jr. Salamanca cuadra 1	19:00 a 03:00
07	Jr. Santa Isabel	19:00 a 04:00
08	Av. La Marina - Jr. Castilla	19:00 a 00:00
08	Av. La Marina - Jr. Torres Malarín	14:00 a 20:00
08	Av. Sucre con Av. La Marina	08:00 a 23:00
08	Ca. Cabo Gutarra (Cuadras 1, 2 y 3)	10:00 a 00:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

**ROBO DE ACCESORIOS DE VEHICULOS**

SECTOR	LUGAR	HORAS
01	Parque Galicia	19:00 a 03:00
01	Parque Arco Iris	19:00 a 04:00
02	Parque América	19:00 a 03:00
02	Jr. Pastor Sevilla (Cuadra 1 - Callejón)	19:00 a 05:00
03	Av. Bolívar con Belgrano	19:00 a 05:00
03	Parque Colombia	19:00 a 05:00
03	Parque Orquídea	19:00 a 04:00
03	Av. Del Río (Cuadra 1 y 2)	19:00 a 01:00
03	Jr. Río Grande	08:00 a 04:00
03	Jr. Pablo Fernandini (Cuadra 11)	08:00 a 04:00
03	Av. Bolívar - Jr. Juan Pablo Fernandini	08:00 a 04:00
03	Jr. Belgrano (Callejón)	19:00 a 05:00
03	Jr. Pedro Ruiz (Cuadras 1 - 4)	19:00 a 03:00
04	Parque Unap	08:00 a 04:00
04	Parque Suecia	23:00 a 04:00
04	Parque Unap	19:00 a 03:00
04	Av. La Marina (Cuadra 16 - Explanada)	19:00 a 03:00
05	Parque El Carmen	23:00 a 04:00
05	Jr. Artigas (Cuadra 7)	19:00 a 03:00
05	Jr. Clement (Cuadra 10)	19:00 a 05:00
05	Parque El Carmen (Cuadra 1)	19:00 a 05:00
05	Jr. Santa Fe (Cuadra 1)	19:00 a 05:00
06	Parque 3 de Octubre	08:00 a 04:00
06	Av. Paseo de Los Andes (Cuadra 2)	08:00 a 04:00
06	Pasaje "H" - Payán 2	20:00 a 04:00
06	Parque Arrieta	19:00 a 23:00
06	Jr. Cayetano Heredia - Jr. Torre Tagle	19:00 a 04:00
06	Av. Túpac Amaru (Cuadra 3)	19:00 a 04:00
06	Jr. Atahualpa - Jr. Julio C. Tello	19:00 a 05:00
06	Av. Pase de Los Andes (Cuadro 2)	19:00 a 05:00
06	Pasaje "H" - Payán 2	08:00 a 04:00
06	Jr. Pedro Murillo (Cuadras 10 y 11)	19:00 a 04:00
06	Av. Paseo de Los Andes (Cuadra 2)	08:00 a 22:00
06	Jr. Túpac Amaru con Psje. Túpac Amaru	19:00 a 05:00
06	Jr. Túpac Amaru (Cuadras 3 y 4)	19:00 a 05:00
07	Parque Colmenares	19:00 a 05:00
07	Jr. Colmenares (Cuadra 2)	19:00 a 04:00
07	Jr. Santa Isabel (Cuadra 2)	19:00 a 04:00
07	Jr. Cabo Gutarra (Cuadra 8)	19:00 a 04:00
08	Pasaje Carlos Bondy con Prolong. Castilla	09:00 a 04:00
08	Parque Amoretti - Av. La Mar	08:00 a 22:00
08	Paseo Libertad con Calle Santo Toribio	09:00 a 16:00
08	Jr. Tarapacá con Libertad	19:00 a 04:00
08	Parque Amoretti - Av. La Mar	16:00 a 04:00
08	Paseo Libertad Cuadra 15	00:00 a 04:00
08	Jr. Amazonas Cuadra 7 y 8	19:00 a 04:00
08	Pasaje Castilla Cuadra 1	19:00 a 04:00
08	Pasaje Santo Toribio Cuadra 1	19:00 a 04:00
08	Jr. Echenique con Amazonas	19:00 a 04:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

**SEGURIDAD CIUDADANA: FALTAS CONTRA LAS BUENAS COSTUMBRES, 2007****OFENSAS AL PUDOR (ACTOS OBSCENOS)**

SECTOR	LUGAR	HORAS
02	Parque América	19:00 a 03:00
02	Parque San Martín	19:00 a 03:00
03	Parque Colombia	22:00 a 02:00
03	Jr. Río Grande	20:00 a 04:00
06	Parque 3 de Octubre	19:00 a 04:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

MERETICIO Y HOMOSEXUALISMO

SECTOR	LUGAR	HORAS
07	Av. La Marina Cuadras 1 - 4	22:00 a 05:00
08	Av. La Marina Cuadras 15 y 16	22:00 a 05:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

**SEGURIDAD CIUDADANA: FALTAS CONTRA LA TRANQUILIDAD PUBLICA, 2007****CONSUMO DE ALCOHOL EN LA VIA PUBLICA**

SECTOR	LUGAR	HORAS
01	Parque Arco Iris	08:00 a 04:00
02	Parque América	08:00 a 05:00
02	Parque San Martín	20:00 a 04:00
02	Jr. Granada - Jr. Triana	20:00 a 04:00
03	Jr. Río Grande	19:00 a 03:00
03	Av. Bolívar con Jr. Belgrano	22:00 a 03:00
03	Jr. Pedro Ruiz Cuadra 01 al 04	19:00 a 03:00
03	Av. Bolívar - Av. San Juan Pablo Fernandini	20:00 a 23:00
03	Parque Colombia	08:00 a 04:00
03	Parque Orquídea	08:00 a 04:00
03	Av. Del Río Cuadra 1 y 2	08:00 a 04:00
04	Parque Unap	08:00 a 04:00
04	AA.HH. 7 de Junio	08:00 a 04:00
04	Parque Tagore	08:00 a 04:00
04	Parque Suecia	08:00 a 04:00
04	Pasaje Santa María - Av. La Marina	20:00 a 04:00
04	Av. La Marina Cuadra 16 (Explanada)	19:00 a 04:00
04	Jr. Valer (Cueva) - Ca. Chimú	22:00 a 03:00
06	Parque 3 de Octubre	19:00 a 23:00
06	Parque Arrieta	19:00 a 23:00
06	Jr. Jorge Chávez - Gamarra - Necochea	19:00 a 05:00
06	Parque Echenique	19:00 a 02:00
06	Jr. Cayetano Heredia - Jr. Torre Tagle	19:00 a 04:00
06	Av. Paso de los Andes cuadra 2	19:00 a 04:00
07	Parque Colmenares	09:00 a 04:00
07	Jr. Santa Isabel	19:00 a 04:00
08	Parque Amoretti - Av. La Mar	09:00 a 04:00
08	Pasaje Carlos Bondy con Prolong. Castilla	16:00 a 04:00
08	Pasaje Libertad con Calle Santo Toribio	09:00 a 16:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

**PANDILLAJE, GRESCAS CALLEJERAS, BARRAS BRAVAS**

SECTOR	LUGAR	HORAS
01	Parque Arco Iris	19:00 a 04:00
02	Parque América	19:00 a 03:00
03	Parque Colombia	22:00 a 03:00
03	Parque Orquídea	08:00 a 04:00
03	Av. Bolívar con Belgrano	08:00 a 04:00
03	Jr. Pedro Ruiz Cuadra 1 a 4	08:00 a 04:00
03	Av. Del Río Cuadra 1 y 2	08:00 a 04:00
03	Jr. Río Grande	08:00 a 04:00
03	Jr. Pedro Ruiz Cuadra 1 a 4	08:00 a 04:00
03	Av. Bolívar - Juan Pablo Fernandini	08:00 a 04:00
04	AA.HH. 7 de Junio	08:00 a 04:00
04	Pasaje Santa Maria - Av. La Marina	19:00 a 04:00
06	Av. Jorge Chávez - Gamarra - Necochea	19:00 a 23:00
06	Av. Paseo de los Andes Cuadra 2	09:00 a 04:00
06	Parque 3 de Octubre	16:00 a 04:00
07	Parque Colmenares	19:00 a 05:00
08	Paseo Libertad con Calle Santo Toribio	19:00 a 04:00
08	Parque Amoretti - Av. La Mar	08:00 a 05:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

SEGURIDAD CIUDADANA: PUNTOS VULNERABLES, 2007

(Lugares donde se presume la comisión de actividades ilícitas)

MICRO COMERCIALIZACION Y CONSUMO DE DROGAS

SECTOR	LUGAR	HORAS
02	Parque Las Américas	22:00 a 02:00
02	Jr. Bernardo O'higgins Cuadras 6 - 9	23:00 a 01:00
03	Av. Gral. Borgoño Cuadra 2	19:00 a 03:00
04	Parque Paracas	22:00 a 02:00
05	Parque Cándamo	23:00 a 01:00
06	Av. Paso de los Andes Cuadra 2	10:00 a 04:00
06	Av. Tupac Amaru (junto a la Galería SIVORY) Cuadra 3	20:00 a 02:00
06	Prolong. Cayetano Heredia (al costado de la Iglesia de la Encarnación)	21:00 a 01:00
06	Av. Del Río (Desde la Cuadra 7 hasta la Av. Tupac Amaru Cuadra 2)	20:00 a 02:00
06	Parque 3 de Octubre (frente al Cuartel Bolívar)	23:00 a 01:00
06	Av. La Marina (junto al Colegio Bartolomé Herrera)	19:00 a 02:00
07	Cuadra 12	19:00 a 02:00
07	Av. La Marina con Echenique	10:00 a 03:00
08	Parque Amoretti (al costado del Colegio Santos Chocano)	21:00 a 01:00

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010



A continuación se presenta el comportamiento de la incidencia delictiva en el distrito.

SEGURIDAD CIUDADANA: INCIDENCIA DELICTIVA, 2007

(Enero - Setiembre)

DELITOS	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Total	1228	171	195	140	123	141	155	133	82	88
Robo agravado	13	1	3	1	1	0	2	2	1	2
Robos a domicilio perpetrados	52	12	5	1	7	2	10	9	1	5
Robo de accesorios de vehículos	44	5	4	4	4	3	8	6	7	3
Hurto menor y/o arrebatos	191	27	33	25	17	18	21	15	14	21
Tenencia y/o consumo de drogas	352	22	57	53	37	62	48	30	16	27
Pandillaje pernicioso	384	81	77	17	27	39	39	56	26	22
Robo de vehículos	31	7	6	4	4	2	2	3	0	3
Captura de delincuentes	70	6	5	16	11	7	11	5	8	1
robos frustrados	91	10	5	19	15	8	14	7	9	4

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

FALTAS	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Total	4277	653	706	693	559	364	388	353	285	276
Violencia familiar	62	20	5	6	4	6	4	13	4	0
Ofensa al pudor	30	4	0	9	7	0	2	1	3	4
Erradicación de autos mal estacionados	121	15	17	18	18	1	13	21	12	6
Ruidos molestos	1369	244	258	240	177	108	105	99	60	78
Erradicación de vendedores ambulantes	118	13	30	17	12	16	11	9	7	3
Arrojo de basura y/o desmonte	132	16	27	30	18	8	14	6	4	9
Perturbación vecinal	545	111	113	75	58	17	37	23	63	48
Erradicación de consumidores de alcohol en vía pública	1876	228	252	293	263	205	198	178	132	127
Erradicación de Meretrices	8	0	0	1	2	1	2	2	0	0
Erradicación de Homosexuales	16	2	4	4	0	2	2	1	0	1

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 - 2010

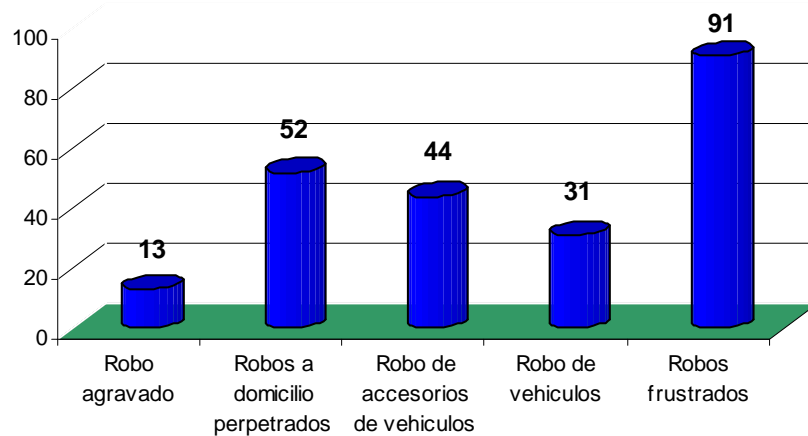


OTROS CASOS	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Total	3173	560	386	433	321	288	319	287	235	344
Accidente de transito	218	19	11	28	16	30	39	24	30	21
Intervención de Vehículos sospechosos	405	50	46	46	40	46	56	52	32	37
Erradicación vehicular (paraderos informarles)	23	0	0	1	0	0	17	0	0	5
Intervención de sospechosos	584	95	80	104	84	37	47	59	50	28
Erradicación de orates y mendigos	145	13	21	32	26	10	14	5	6	18
Erradicación de pirañas	50	11	10	15	6	1	1	5	1	0
Apoyo al contribuyente	1529	328	178	168	110	152	135	134	101	223
Erradicación de peloteros	212	44	40	38	39	12	8	6	13	12
Intervención y/o erradicación de moto taxistas	7	0	0	1	0	0	2	2	2	0

Fuente: MPL - Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2007 – 2010

SEGURIDAD CIUDADANA: DELITOS REGISTRADOS 2007

(Enero - Setiembre)





Aun teniendo en consideración que el registro estadístico no resulta confiable para estimar la magnitud real de la criminalidad en el distrito, por cuanto las víctimas sólo presentan sus denuncias ante la policía o Serenazgo, cuando se trata de delitos mayores o cuando se requieren la constancia policial de la denuncia para realizar ciertos trámites ante las aseguradoras u otras instancias; la cifra de reducción significativa de la incidencia delictiva contrasta con la creciente sensación de inseguridad y temor, según puede apreciarse en una reciente encuesta de Apoyo y Opinión muestra a un 74% de vecinos, que considera a la delincuencia como principal problema en Pueblo Libre.

La delincuencia tiene un fuerte impacto en la calidad de vida de los ciudadanos; los vecinos se sienten desprotegidos, desconfiados y abandonados por sus autoridades. Las familias y las empresas deben invertir recursos en medidas de seguridad y autoprotección de sus inmuebles y quienes tienen recursos para ello, contratan servicios particulares de seguridad, que dejan de ser invertidos en otras necesidades, lo cual afecta el nivel de bienestar. Las actividades comerciales también sufren, pues los clientes se abstienen de concurrir a zonas peligrosas. Las personas, especialmente los ancianos y menores se refugian en sus domicilios y no disfrutan de los espacios públicos de la ciudad para su distracción y socialización.

La Policía Nacional sufre serias deficiencias y limitaciones, que se manifiestan también en sus operaciones en el distrito, contándose entre estas el déficit de efectivos en las comisarías, inadecuado manejo de personal, falta de programas de incentivos eficientes (que generan desganado y desmotivación) y equipamiento inadecuado e insuficiente (vehículos, motocicletas, equipos de radio-comunicación, cómputo e informática), inexistencia de un sistema de información policial confiable y actualizado, lo cual afecta seriamente la eficiencia del accionar policial.

Actualmente el servicio de Serenazgo viene siendo afectado por una serie de limitaciones que no le permite contribuir de manera significativa y efectiva en su accionar preventivo – disuasivo con una estrategia integral de patrullaje racional, permanente y sostenido en bicicleta, motocicleta y vehículos mayores, situación que genera en los vecinos descontento y desconfianza por considerarlo como insuficiente y/o ineficiente si relacionan el costo del arbitrio y el servicio que reciben, desarrollando una opinión de que el sistema no funciona, por lo que urge desarrollar una reestructuración, modernización e implementación tecnológica, aplicando un enfoque integral, sistémico, concertado e interconectado con la PNP, Serenazgo, Vecinos y la Ciudadanía beneficiaria a través de una participación y compromiso efectivo.

Asimismo, el personal de Serenazgo no tiene capacidad de intervención y detención, por lo que se requiere siempre de la presencia de un efectivo policial de servicio individualizado, remunerado por la gestión municipal; situación que en la actualidad, para los efectivos policiales no resulta muy atractiva económicamente, debido a que existen otras ofertas de servicios mejores por lo que su captación resulta cada vez más disminuida en detrimento de la operatividad del sistema aplicado.



3.5 Análisis Estratégico

El Análisis Estratégico está orientado a alcanzar una visión confiable de las posibilidades de Éxito y de Derrota que surgen en la organización y sus probabilidades y condiciones de realización.

Para su aplicación en el presente estudio se utilizó la **Matriz FODA**, que significa el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que la Municipalidad de Pueblo Libre tiene o se le está por presentar. Seguidamente se definen cada uno de los elementos de ésta matriz:

LA MATRIZ FODA

La matriz de las Amenazas – Oportunidades – Debilidades – Fortalezas (FODA). Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades
- Estrategia de Debilidades y Oportunidades
- Estrategia de Fortalezas y Amenazas
- Estrategia de Debilidades y Amenazas

A continuación se muestra el análisis estratégico de la Municipalidad de Pueblo Libre:

**Evaluación de Factores Externos, Oportunidades y Amenazas (EFE)**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO (1). 0.0....1.0	CALIFICACIÓN (2). 1 ...4	PESO PONDERADO (1)X(2)
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Posibilidades de financiamiento de la Cooperación Técnica Internacional.	0,06	4	0,24
Voluntad política del Gobierno Central para la descentralización de roles a cargo de los Gobiernos Locales.	0,04	3	0,12
Ley Orgánica de Municipalidades.	0,02	3	0,06
Apertura para la concertación y alianzas estratégicas con otras instituciones.	0,04	3	0,12
Interés de inversionistas privados en invertir en construcción de viviendas multifamiliares y centros comerciales.	0,04	4	0,16
Presencia de ONG´s para apoyar el desarrollo del distrito.	0,04	3	0,12
Proyecto Vía Expresa Av. La Marina.	0,02	3	0,06
Ubicación estratégica para el acceso del turismo a Lima Metropolitana.	0,06	4	0,24
Efectivo desarrollo del programa tripartito de Seguridad Ciudadana entre San Miguel, Magdalena del Mar y Pueblo Libre.	0,02	3	0,06
Capacidad instalada para la recreación y el deporte.	0,04	4	0,16
Patrimonio cultural e histórico propicio para el fomento de la actividad turística.	0,06	4	0,24
Distrito con imagen Histórica y Cultural.	0,04	4	0,16
Disponibilidad de medios virtuales para ofrecer servicios con valor agregado.	0,04	4	0,16



FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO (1). 0.0...1.0	CALIFICACIÓN (2). 1 ...4	PESO PONDERADO (1)X(2)
<u>AMENAZAS</u>			
Cercanías a Centros Comerciales de Nivel Metropolitano (PLAZA SAN MIGUEL, TOTUS, METRO, etc.).	0,02	2	0,04
Incremento de la pobreza en los diferentes niveles socio - económicos.	0,04	1	0,04
Autorización de transporte público de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Callao y Huarochirí.	0,04	1	0,04
Flujo vehicular intensivo de carácter metropolitano que circunda y atraviesa el distrito.	0,04	1	0,04
Surgimiento de centros comerciales especializados en artesanía ubicados en Miraflores, Centro de Lima, etc.	0,02	2	0,04
Crimen organizado (venta de drogas, secuestros).	0,04	1	0,04
Límites distritales con altos niveles de delincuencia.	0,06	1	0,06
Manejo político de los comerciantes del mercado municipal.	0,04	2	0,08
Falta de conciencia tributaria.	0,04	2	0,08
Demandas y quejas de los vecinos, por los servicios públicos brindados por la corporación municipal.	0,04	1	0,04
Existencia de restricciones legales y normas de austeridad y racionalización del gasto público, para la ejecución de medidas destinadas a la contratación de personal, incentivos al personal SNP, adquisición de bienes y servicios, destinados a mejorar los servicios y el equilibrio financiero de la entidad.	0,06	1	0,06
	1,00		2,46

ANALISIS

De la evaluación de los factores críticos de éxito del ambiente externo, nos muestra un valor de **2.46**, es decir existen oportunidades y amenazas con un cierto nivel de equilibrio; por lo que al planear las estrategias se deben de aprovechar al máximo las oportunidades existentes para la gestión de la Municipalidad de Pueblo Libre, tratando de evadir o minimizando las amenazas presentes.

**Evaluación de factores Internos, Fortalezas y Debilidades (EFI)**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO (1). 0.0....1.0	CALIFICACIÓN (2). 1 ...4	PESO PONDERADO (1)X(2)
<u>FORTALEZAS</u>			
Adecuada superficie y distribución de áreas verdes.	0,04	4	0,16
Presencia de áreas residenciales consolidadas.	0,04	4	0,16
Ubicación estratégica y facilidad de acceso al distrito.	0,04	4	0,16
Sistema vial jerarquizado.	0,02	3	0,06
Cuenta con importante equipamiento urbano a nivel metropolitano.	0,03	4	0,12
Flujo diario importante de turistas nacionales y extranjeros.	0,04	4	0,16
Buen nivel cultural de sus habitantes.	0,03	3	0,09
Proyectos que cuentan con financiamiento de instituciones de la Unión Europea (URBAL).	0,04	4	0,16
Interacción directa con los vecinos a través de las diversas actividades realizadas por la municipalidad como campañas de valores, retretas, la muni en tu barrio, campañas multipropósitos.	0,02	3	0,06
Presupuesto participativo concordado y concertado como herramienta de gestión.	0,02	2	0,04



FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO (1). 0.0....1.0	CALIFICACIÓN (2). 1 ...4	PESO PONDERADO (1)X(2)
<u>DEBILIDADES</u>			
Cuentas por pagar comprometen en un alto porcentaje la gestión presupuestal ni el futuro.	0,06	1	0,06
Inseguridad pública por incremento de la drogadicción, delincuencia y pandillaje.	0,06	1	0,06
Falta de reordenamiento de la vialidad del distrito.	0,02	2	0,04
Tráfico vehicular público indiscriminado, genera y contaminación atmosférica y ruidos molestos.	0,04	1	0,04
Insuficiente marco normativo municipal para atraer la inversión privada.	0,04	2	0,08
Imagen urbana deteriorada en el área comercial.	0,04	1	0,04
Confusa nomenclatura de calles por continuos cambios.	0,04	2	0,08
Fiscalización y control urbano deficiente.	0,06	1	0,06
Sistema de información catastral desactualizado.	0,02	2	0,04
Inadecuada infraestructura para la atención a la población juvenil y del adulto mayor.	0,04	2	0,08
Incremento de la desocupación y pérdida de capacidad adquisitiva de la población.	0,04	2	0,08
Alta concentración de contribuyentes en situación de jubilados y cesantes, exonerados de un porcentaje de los tributos municipales.	0,04	1	0,04
Insuficiente presupuesto para atender las necesidades básicas de la población.	0,04	1	0,04
Sentencias vinculantes que afectan directamente la recaudación.	0,04	1	0,04
Altos índices de morosidad.	0,02	1	0,02
Carencia de equipamiento informático acorde con las necesidades operativas.	0,06	1	0,06
Falta de convenios con instituciones públicas y privadas dirigidas a una gestión de cobranza eficaz como RENIEC, SUNARP, SUNAT, etc.	0,02	2	0,04
	1,00		2,07



ANALISIS

De la evaluación de los factores críticos de éxito del ambiente interno, nos muestra un valor de **2.07**, es decir existen una mayor proporción de debilidades que fortalezas; lo que requiere plantearse estrategias adecuadas para superar las debilidades en la Municipalidad de Pueblo Libre, aprovechando las fortalezas que tiene.

Se puede concluir del análisis interno de la Municipalidad que las debilidades presentes por situaciones estructurales son mas impactantes que las fortalezas y por lo tanto se requiere de cambios profundos en su estructura organizativa, su estrategia y su cultura organizacional, que permita superar las debilidades existentes.



CAPITULO IV

LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

4.1 La Visión del Distrito

VISION

Pueblo Libre será un distrito de vanguardia, ordenado, limpio y seguro con objetivos claros de crecimiento, con un desarrollo urbano y económico responsable y sostenible, basado en la creación de valor, atractivo a la inversión privada, con procedimientos simplificados y servicio público de óptima calidad.

Será un distrito promotor del turismo y la cultura como ejes principales inspiradores de la Identidad Nacional.

Será un distrito integrado a la sociedad de la información, donde los ciudadanos accedan a todos los servicios municipales y participen en las decisiones de gobierno por medios electrónicos.

Con un Gobierno Municipal que lidere el cambio de actitud de su gente, inspirados en su liderazgo y la excelencia en la gestión corporativa.

4.2 La Misión Institucional

MISION

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

4.3 Los Valores Organizacionales

VALORES Y CREENCIAS

➤ **Soluciones en equipo**

Asume un compromiso participativo utilizando toda la capacidad de los integrantes del equipo.

➤ **Excelencia en la calidad del servicio**

Es efectivo, competente, orientado a satisfacer al vecino.

➤ **Innovación proactiva**

Es creativo, flexible, implementa proyectos nuevos. Tiene iniciativa.



➤ **Liderazgo con valores**

Puede movilizar personas hacia metas compartidas, innovadoras y trascendentes, desarrolla a las personas con quienes comparte su labor.

➤ **Cultura Organizacional orientada al empowerment**

Dotando de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución de sus tareas.

➤ **Transparencia-Honradez**

Proporcionando resultados de gestión a la comunidad. Mostrando en sus actos confiabilidad y compartiendo valores éticos con sus compañeros.

➤ **Gestión Adhocrática**

Orientado a dar cuenta por resultados, superando obstáculos.

➤ **Responsabilidad**

Manejando responsablemente los recursos públicos que la comunidad ha confiado en ellos.

➤ **Vocación de servicio**

Mostrando una amplia predisposición para atender las necesidades de la comunidad.

➤ **Administración del tiempo**

Distribuyendo las actividades del día en forma prioritaria y ordenada.



CAPITULO V

LA FORMULACION ESTRATEGICA

5.1 Las Líneas Estratégicas (Macroestrategias)

a. DESARROLLO DISTRITAL

DESARROLLO URBANO

- ✓ Lograr un adecuado hábitat urbano, consolidando la función residencial del distrito, complementada con actividades turísticas, comerciales y de servicios especializados.

DESARROLLO ECONOMICO

- ✓ Promover el desarrollo económico del distrito a través de una adecuada identificación de oportunidades de inversión en el distrito, enfatizando el desarrollo de la pequeña empresa con inversionistas o trabajadores preferentemente del distrito.

GESTION AMBIENTAL

- ✓ Alcanzar una gestión adecuada del medio ambiente, a través de un óptimo ordenamiento territorial, del control de la contaminación ambiental en sus diversas formas y del logro de un alto nivel de conciencia ambiental en la población, a través de instrumentos de gestión aprobados participativamente.

b. DESARROLLO HUMANO

DESARROLLO SOCIAL

- ✓ Lograr altos niveles de calidad de vida entre la población del distrito de la población, priorizando la erradicación de los problemas sociales vinculados a la drogadicción y violencia familiar; facilitando el acceso de la población a los servicios públicos de salud, cultura, deportes y recreación; priorizando aquellos grupos sociales vulnerables tales como adulto mayor, niños, mujeres y discapacitados.

DESARROLLO CULTURAL

- ✓ Fomentar la protección y promover el patrimonio cultural del distrito con la activa participación vecinal, logrando que sea un foco de cultura hacia otros distritos y grupos sociales.



c. SEGURIDAD CIUDADANA

- ✓ Reducir la actividad delictiva y la sensación de inseguridad ciudadana en el distrito a través de la activa participación de la Policía Nacional del Perú, la Municipalidad, las organizaciones vecinales y mediante alianzas con distritos vecinos; todos debidamente articulados a fin que Pueblo Libre sea considerada la comuna más segura del país.

d. ATENCION AL VECINO

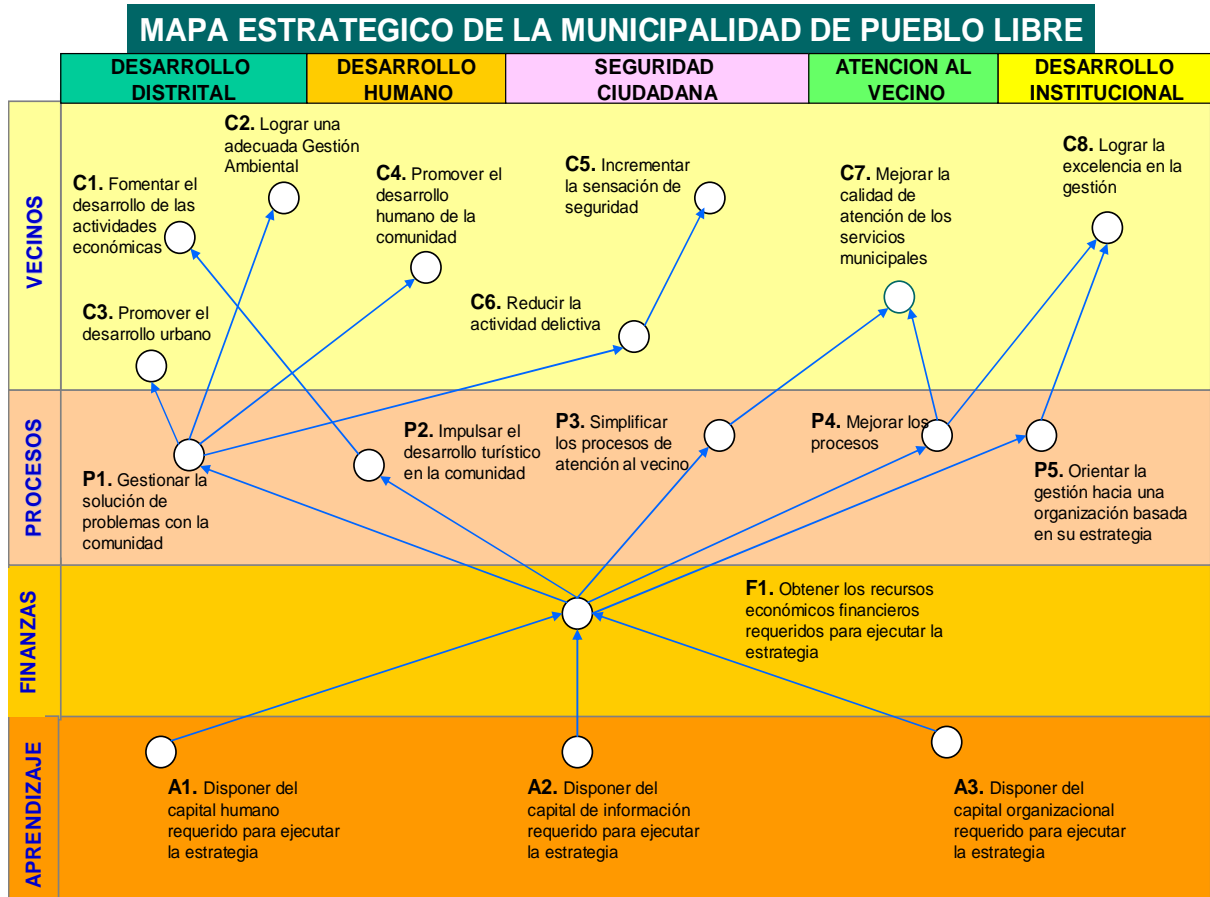
- ✓ Optimizar la atención a los vecinos en los diversos servicios municipales, a través del perfeccionamiento de la comunicación formal e informal con los vecinos, la simplificación de los procesos de atención a los vecinos y mediante una completa transparencia administrativa basada en un adecuado soporte tecnológico.

e. DESARROLLO INSTITUCIONAL

- ✓ Mejorando los procesos de gestión interna y de racionalización de gastos a través de la mejora continua de procesos orientados a satisfacer plenamente al vecino, en base a una organización que privilegie a los recursos humanos como motores del cambio, que conozcan y se rijan por la visión, misión, valores, estrategias y acciones dictadas por la alta dirección.



5.2 El Mapa Estratégico de la Municipalidad





5.3 La Matriz del Tablero de Comando

MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
VECINO	Fomentar el desarrollo de las actividades económicas	Incremento de Empresas en relación al año 2006	35%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular el Plan de Desarrollo Económico y de Inversión ✓ Creación Centro de Promoción Empresarial. 	Sin dato
		Incremento de vecinos de la Población en Edad de Trabajar laborando en el distrito	20%		Sin dato

MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
VECINO	Lograr una adecuada Gestión Ambiental del distrito	Certificación GALS I	100%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecto: Construcción de Planta de tratamiento de aguas ✓ Programa de reciclaje ✓ Programa de educación ambiental 	Sin dato
		Recojo de residuos sólidos	100%		Sin dato
		Mantenimiento de áreas verdes y manejo paisajístico	100%		Sin dato
		Cumplimiento del Sistema Local de Gestión Ambiental	50%		Sin dato



MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
VECINO	Promover el desarrollo urbano	% población que opina sobre embellecimiento de parques	65%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zonificación ✓ Catastro Urbano ✓ Habilitación Urbana ✓ Saneamiento Físico – Legal AAHH ✓ Acondicionamiento territorial ✓ Renovación Urbana ✓ Viabilidad 	Sin dato Sin dato Sin dato Sin dato Sin dato Sin dato
		% población que opina sobre la mejora del mantenimiento de pistas y veredas	65%		
		% población que opina sobre la ejecución de obras de infraestructura urbana	65%		

MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
VECINO	Promover el desarrollo humano de la comunidad	% población que opina sobre la mejora de las actividades del Desarrollo Humano de la Comunidad	65%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Educación, Recreación y Deporte ✓ Fortalecer la OMAPED ✓ Programa de Protección al Niño, Adolescente y la Mujer ✓ Programa de apoyo a las personas de la tercera edad. ✓ Programa de fortalecimiento al Vaso de Leche, Comedores y Clubes de Madres. Adecuada modalidad de prestación de Servicios de Salud Programa "Cultura para todos" Programa "Queriendo nuestro Pueblo Libre" 	No aplica
		% Áreas de desarrollo humano autofinanciadas	80%		
	Incrementar la sensación de seguridad	% población que opina que considera ha mejorado la Seguridad Ciudadana	65%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación del Plan Triangulo ✓ Serenazgo sin fronteras ✓ Programa Patrulla Juvenil 	No aplica
		% población que opina que considera ha mejorado el Servicio de Serenazgo	65%		



MATRIZ – TABLERO DE COMANDO

Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
VECINO	Reducir la actividad delictiva	% población que opina que considera que se ha reducido la actividad delictiva	65%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modernización vehículos patrullaje ✓ Modernización del Centro de Control de Operaciones ✓ Modernización de las comunicaciones y de Video Vigilancia. 	<p>Sin dato</p> <p>Sin dato</p> <p>Sin dato</p> <p>Sin dato</p>
	Mejorar la calidad de atención de los servicios municipales	Porcentaje de la Población que considera que ha mejorado el servicio de atención a los vecinos de los Servicios municipales.	65%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar la Ventanilla Única de Atención al Vecino ✓ Dar respuesta a toda comunicación de los vecinos ✓ Virtualización del Servicio Municipal : "Pueblo Libre: Ciudad Digital" ✓ Informar a los vecinos de toda actividad municipal 	<p>Sin dato</p> <p>Sin dato</p> <p>Sin dato</p> <p>Sin dato</p>

MATRIZ – TABLERO DE COMANDO

Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
VECINO	Lograr la excelencia en la gestión	Nivel de aceptación de la Gestión del Gobierno Municipal, por la comunidad.	65%	Encuestas a los vecinos sobre la Gestión Municipal	13,000.00



MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
PROCESOS	Gestionar la solución de problemas con la comunidad	Nivel de disminución de quejas vecinales	50%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar mecanismos para solución problemas con la comunidad. ✓ Promover foros a través del PORTAL MUNICIPAL, sobre la problemática de la ciudad 	<p>No aplica</p> <p>8,000.00</p>
				Impulsar el desarrollo turístico en la comunidad	
	Incremento de visitantes nacionales al Distrito	50%			

MATRIZ – TABLERO DE COMANDO							
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción			
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.		
PROCESOS	Simplificar los procesos de atención al vecino	Nivel de avance en el rediseño del TUPA .	100%	Rediseñar el TUPA de los diversos servicios municipales, orientado a disminuir tiempos, costos y mejora en la calidad de los servicios.	65,000.00		
				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar Mapa de Procesos ✓ Mejorar procesos Estratégicos – Operativos - Apoyo 		<p>20,000.00</p> <p>60,000.00</p>	
	Orientar la gestión hacia una organización basada en su estrategia	Nivel de Implementación del BSC en el PEI	100%	Implementar el Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégico en la Municipalidad	135,000.00		
						Nivel de Implementación del BSC en el POI	100%
						Nivel de Implementación del BSC por puestos	100%



MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
FINANZAS	Obtener los recursos económicos y financieros para ejecutar la estrategia	Nivel de financiamiento de las iniciativas estratégicas.	100%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar los ingresos de las diversas fuentes de la municipalidad. 	No aplica
				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viabilizar otras fuentes de financiamiento a través de la Cooperación Técnica Nacional e Internacional 	No aplica

MATRIZ – TABLERO DE COMANDO					
Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
APRENDIZAJE	Disponer del capital humano requerido para ejecutar la estrategia	Disponibilidad del Capital Humano	100%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar familias de puestos estratégicos ✓ Definir perfil de competencias ✓ Evaluar disponibilidad estratégica ✓ Programa de desarrollo del Capital Humano 	75,000.00
				Disponer del Capital de información requerido para ejecutar la estrategia	Nivel de infraestructura tecnológica disponible
	Nivel de aplicaciones de capital de información disponible	100%			



MATRIZ – TABLERO DE COMANDO

Perspectivas	Balanced Scorecard			Plan de Acción	
	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Iniciativas	Presupuesto S/.
A P R E N D I Z A J E	Disponer del capital organizacional requerido para ejecutar la estrategia	Disponibilidad del Capital Humano (Test Lickert: Escala 1 al 5)	5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar la cultura organizacional orientada a los valores corporativos. ✓ Disponibilidad de líderes para movilizar la organización hacia su estrategia. ✓ Diseñar la alineación de objetivos e incentivos vinculados con la obtención de los Obj. Estratégicos ✓ Desarrollar el Trabajo en Equipo 	63,000.00



CAPITULO VI

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION EFICAZ DE LAS ESTRATEGIAS

6.1 Desarrollo del Capital Humano

El Capital Humano debe de estar alineado con la estrategia descrita en el Mapa Estratégico y el Tablero de Comando de la Municipalidad, si la organización quiere obtener valor de las competencias de sus empelados.

El Mapa Estratégico identifica los procesos internos críticos que crean diferenciación para la estrategia y determinan las familias de puestos estratégicos que permiten que los procesos internos principales se realicen a un nivel excepcional.

La Oficina de Administración, a través de la Unidad de Personal, deben de desarrollar perfiles de competencias para las familias de puestos estratégicos y aplicar enfoques estándar de evaluación para medir la disponibilidad del capital humano y las brechas en las competencias estratégicas. Estas brechas determinarán la agenda de programas de desarrollo del capital humano que aumentará la disponibilidad estratégica de ese capital en la Municipalidad.

El proceso de medir la *disponibilidad del Capital Humano* comienza con la identificación de las competencias requeridas por el personal que llevan a cabo cada uno de los procesos internos del mapa estratégico de la Municipalidad.

Las familias de puestos estratégicos son los puestos en los que los empleados de la Municipalidad con estas competencias pueden tener un mayor impacto en la mejora de los procesos críticos.

Los *perfiles de competencias* describen los requisitos de estos puestos con bastante detalle. Un proceso de *evaluación* define las actuales capacidades de la organización en cada una de las familias de puestos de trabajo (CAP de la Municipalidad) según las dimensiones establecidas en los perfiles de competencia.

La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales representa "la brecha de competencias" que define la disponibilidad del capital humano. Para eliminar esa brecha, la Municipalidad debe diseñar programas de desarrollo humano de capital humano.

Sin la disponibilidad del Capital Humano, será muy limitado el cumplimiento de las estrategias diseñadas para el mediano plazo.



6.2 Desarrollo del Capital de Información

Los enfoques de indicadores propuestos crean una nueva mentalidad para gestionar el desarrollo y despliegue del capital de información. La atención pasa de evaluar los resultados del capital de información por costos y estadísticas de confiabilidad, a una evaluación basada en la alineación estratégica: medir la contribución del capital de información a los objetivos estratégicos de la Municipalidad, sobre todo los procesos críticos y diferenciadores en la perspectiva de procesos internos del Mapa Estratégico de la organización.

El Capital de información se debe de gestionar como un activo, midiendo su valor por la contribución que hace a la estrategia de la Municipalidad dirigida a crear ventaja competitiva.

Se han identificado tres categorías de aplicaciones del capital de información: La *aplicación de procesamiento de transacciones*, los que automatizan las transacciones repetitivas básicas de la Municipalidad. Las *aplicaciones analíticas*, promueven el análisis, la interpretación y la información y el conocimiento compartidos. Las *aplicaciones de transformación* modifican el modelo de la gestión que prevalece en la Organización. Se distinguen por su significativo impacto potencial sobre los objetivos estratégicos y el grado de cambio organizacional que requieren para conseguir los beneficios.

En conjunto, la infraestructura tecnológica más las aplicaciones de capital de información forman la cartera de capital de información. Los Gerentes deben comprender cómo planificar, establecer las prioridades y administrar una cartera de capital de información que respalde la estrategia.

Sin la disponibilidad del **Capital de Información**, será muy limitado el cumplimiento de las estrategias diseñadas para el mediano plazo.

6.3 Desarrollo del Capital Organizacional

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base de la estrategia de cualquier organización, y cobra mayor importancia en la Gestión de los Gobiernos Locales. Los indicadores de esta perspectiva son los indicadores de tendencia. Representan los activos intangibles de la organización que crean valor por su alineación con la estrategia de la organización. Por esa razón solo el Balanced Scorecard, y no los indicadores financieros, pueden cuantificar el valor creado por los activos intangibles.

El capital humano mejora cuando se concentra en las relativamente pocas familias de puestos estratégicos que implementan los procesos más importantes para la estrategia de la organización.

El capital de información alcanza su máximo valor cuando proporciona la infraestructura y las aplicaciones estratégicas vitales que complementan al capital humano que trata de conseguir un desempeño destacado en los procesos estratégicos internos.



Sin embargo los factores organizacionales, activos mucho más intangibles (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), son también vitales para la implementación con éxito de la estrategia. Las organizaciones que introducen una propuesta de valor nueva deben de crear una cultura de valores centrados en el vecino. La transformación a la nueva estrategia requiere un **liderazgo excepcional** en toda la organización. El nuevo rumbo de la organización requiere que la comunicación y los sistemas de gestión de desempeño estén alineados con lo que la organización quiere lograr, y la atención centrada en los procesos críticos requiere trabajo en equipo y aprendizaje.

Las organizaciones han aprendido que el simple hecho de intentar medir las capacidades de los empleados, los sistemas de información y el capital organizacional, con independencia de la imprecisión, comunica la importancia de estos impulsores para la creación de valor. El desarrollo de las estrategias del Plan Estratégico Institucional, basarán su éxito en gran medida del nivel alcanzado en estos activos intangibles.