

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



Planeamiento Estratégico para el Distrito de San Borja

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Cheryl Lee Conislla Delgado

Luis Alberto Espinoza Falcón

Rafael Parra Erkel

Elizabeth Lidia Soto Serrano

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Surco, marzo de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Jorge Benzaquen, nuestro asesor, por su constante apoyo y guía durante el desarrollo de la presente investigación así como al profesor Sandro Sánchez, por todo el apoyo brindado durante la realización de esta tesis.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica por su guía, ejemplo y conocimientos que nos brindaron durante el desarrollo de esta maestría.



Dedicatorias

A Hugo Conislla, mi padre que está en el cielo, por ser mi inspiración y modelo. A mi madre por ser mi soporte, a mi hijo Derek por ser mi motivación, a mi esposo por ser mi apoyo incondicional y a mi hermano.

Cheryl Conislla

A mi madre por su cariño, tesón y fortaleza para educarme y posibilitar mi instrucción; a mi esposa e hijas que son el motor de mi vida y motivo de superación en mi travesía por la vida.

Luis Espinoza

A mis padres que están en el cielo y que dieron todo en la vida por mí. A mis hermanos Miki, Luis y German, y a mis amigos José Luis Chambi Cama, Mariza Chávez Soto, Jaime Reyes Miranda, el Padre Henry Diaz, el Padre Elías Arribasplata y Jorge Luis Yrivarren Lazo.

Rafael Parra

A Dios por todas las bendiciones que he recibido. A mis padres, por su apoyo incondicional; a mis dos grandes amores: mi esposo Oscar y mi hijo Sebastián, por ser mi motivación constante y porque a su lado soy la mujer más feliz del mundo.

Elizabeth Soto

Resumen Ejecutivo

El distrito de San Borja está ubicado en Lima Metropolitana, al centro oeste del Perú, con una población de 111,928 habitantes y una densidad poblacional de 11,290 personas por kilómetro cuadrado. El distrito se ha destacado por un rápido crecimiento en centros comerciales y por ser el tercero del área metropolitana en cuanto a la cantidad de licencias de construcción que otorga anualmente. Pero tal situación se ha dado en un contexto donde no se han ampliado las vías de tránsito y existe inseguridad, a pesar de contar con centros de control de imágenes y vigilancia. Para el año 2030, se tendrá un distrito seguro con rápido crecimiento en el ámbito comercial, empresarial y residencial, al contar con instituciones de educación superior de alta calidad y áreas verdes que permitirán diferenciarse de otros distritos limeños. Esto se alcanzará mediante la implementación de estrategias que se crearon en el marco de la Matriz FODA y que fueron evaluadas con distintas herramientas. Dentro de estas herramientas se contemplan aspectos como el desarrollo de un servicio integrado de transporte municipal, que se conecte con el tren eléctrico que ya circula por el distrito y con la nueva red. Al tener un método de transporte eficiente, brindar seguridad y servicios educativos, el distrito se hará más atractivo para la inversión en centros comerciales y en edificios residenciales inteligentes, que favorecerán el cuidado del medio ambiente; al mismo tiempo que se mejorará la calidad de vida de las personas. Esto debe conducir a la constitución de más empresas y el establecimiento de universidades de prestigio, para promover que los pobladores laboren y estudien en el mismo distrito; lo que incrementará el uso de las ciclovías y el cuidado de las áreas verdes.

Abstract

San Borja district is located in Lima Metropolitan area, in the center of western Peru, with a population of 111,928 inhabitants and a population density of 11,290 people per square kilometer. The district has been notable for rapid growth in shopping malls as well as being the third largest metropolitan area in terms of the number of construction licenses it grants annually. But this has occurred in a context where the transit routes have not been expanded and there is a presence of insecurity, despite having centers for image control and surveillance. By 2030 there will be a safe district with rapid growth in the commercial, business and residential areas, with high quality institutions of higher education and green areas that will allow to differentiate itself from other districts in the capital. This will be achieved through the implementation of strategies developed within SWOT analysis and followed by a complete evaluation. They include different areas as the development of an integrated municipal transportation system, making easier to connect the whole district with the metropolitan electrical train. This will contribute to attract higher investments for commercial areas or malls as well as for multi-family residences, providing efficiency and using construction technics for a sustainable development. The main purpose is that population makes all their activities inside the same district, spending short time in transportation, using bicycles and enjoying parks while they have access to excellent educational services.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General del Distrito de San Borja.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, misión, valores, y código de ética.....	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de San Borja.....	26
3.2 Análisis Competitivo del País.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores	26
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	30

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de San Borja.....	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	44
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5 El Distrito de San Borja y sus Competidores	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	50
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores	52
3.6 El Distrito de San Borja y sus Referentes.....	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8 Conclusiones.....	55
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	57
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2 Marketing y ventas (M)	59
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	62
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	65
4.1.5 Recursos humanos (H).....	70
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	74

4.1.7 Tecnología, e investigación y desarrollo (T)	75
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	76
4.3 Conclusiones.....	77
Capítulo V: Intereses de San Borja y Objetivos de Largo Plazo.....	79
5.1 Intereses del Distrito de San Borja	79
5.2 Potencial del Distrito de San Borja.....	79
5.3 Principios Cardinales del Distrito de San Borja	80
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de San Borja (MIO)	82
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	82
5.6 Conclusiones.....	84
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	86
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	86
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	90
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	91
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	93
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	94
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	96
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	96
6.9 Matriz de Ética (ME).....	96
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	100
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	102
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	103
6.13 Conclusiones.....	103
Capítulo VII: Implementación Estratégica	104

7.1 Objetivos de Corto Plazo	104
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	108
7.3 Políticas de cada Estrategia	108
7.4 Estructura Organizacional	110
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	112
7.6 Recursos Humanos y Motivación	114
7.7 Gestión del Cambio	115
7.8 Conclusiones	117
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1 Perspectivas de Control	119
8.1.1 Aprendizaje interno	119
8.1.2 Procesos	119
8.1.3 Clientes	119
8.1.4 Financiera	120
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	122
8.3 Conclusiones	122
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de San Borja	123
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de San Borja	123
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de San Borja	125
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de San Borja	126
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	127
9.5 Conclusiones	127
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	128
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	128
10.2 Conclusiones Finales	128

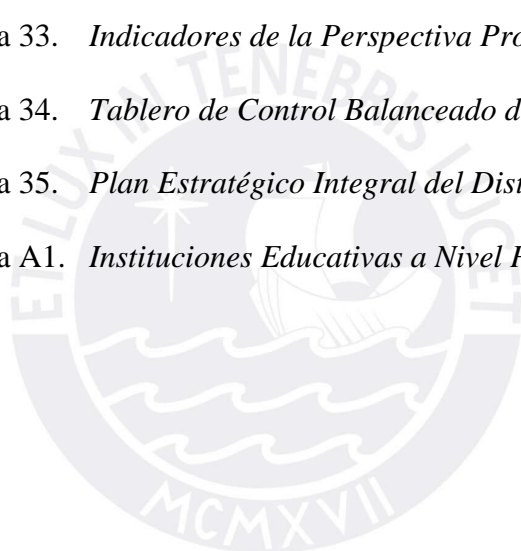
10.3 Recomendaciones Finales.....	131
10.4 Futuro del Distrito de San Borja.....	132
Apéndice A: Relación de Instituciones Educativas de Primaria	143
Apéndice B: Entrevista al Gerente de Planificación Estratégica de la Municipalidad de San Borja.....	144
Apéndice C: Concordancias con el Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.....	149
Apéndice D: Principios de la Función Pública	153



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población del Distrito de San Borja, al 30 de Junio de 2015.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Estratos Socioeconómicos en el Distrito de San Borja, a Junio de 2015.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Personas por Zonas Geográficas según Nivel Socioeconómico.....</i>	4
Tabla 4.	<i>Incidencia de Delitos en el Distrito de San Borja, Año 2016.....</i>	5
Tabla 5.	<i>Cantidad de Instituciones Educativas en el Distrito de San Borja.....</i>	7
Tabla 6.	<i>Matriz del Interés Nacional.....</i>	16
Tabla 7.	<i>Población de hombres y mujeres por Departamento.....</i>	18
Tabla 8.	<i>PBI por Sectores Económicos, 2015 a 2018, en Porcentaje.....</i>	20
Tabla 9.	<i>Indicadores de Desarrollo de las TIC 2016.....</i>	22
Tabla 10.	<i>Datos de Descentralización Productiva.....</i>	31
Tabla 11.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Distrito de San Borja.....</i>	49
Tabla 12.	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Distrito de San Borja.....</i>	54
Tabla 13.	<i>Matriz del Perfil Referencial del Distrito de San Borja.....</i>	55
Tabla 14.	<i>Densidad Empresarial en el Distrito de San Borja y en Lima Metropolitana, al 2014.....</i>	59
Tabla 15.	<i>Ranking de las Universidades Peruanas para el 2016.....</i>	61
Tabla 16.	<i>Presupuesto del Distrito de San Borja 2017, Genérica de Gastos.....</i>	67
Tabla 17.	<i>Presupuesto del Distrito de San Borja 2017, Fuente de Financiamiento.....</i>	68
Tabla 18.	<i>Resultado Económico y Resultado Primario 2013 – 2015.....</i>	69
Tabla 19.	<i>Resultado Estimado 2016 y Proyectado 2017 a 2019.....</i>	69
Tabla 20.	<i>Matrícula en el Sistema Educativo, por Tipo de Gestión, Año 2015.....</i>	73
Tabla 21.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Distrito de San Borja.....</i>	77
Tabla 22.	<i>Matriz de Intereses del Distrito de San Borja.....</i>	83
Tabla 23.	<i>Matriz FODA del Distrito de San Borja.....</i>	87

Tabla 24.	<i>MPEYEA del Distrito de San Borja</i>	89
Tabla 25.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Distrito de San Borja</i>	95
Tabla 26.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de San Borja</i>	97
Tabla 27.	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de San Borja</i>	98
Tabla 28.	<i>Matriz de Ética del Distrito de San Borja</i>	99
Tabla 29.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de San Borja</i>	101
Tabla 30.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos del Distrito de San Borja</i>	102
Tabla 31.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Distrito de San Borja</i>	109
Tabla 32.	<i>Políticas de cada Estrategia en el Distrito de San Borja</i>	110
Tabla 33.	<i>Indicadores de la Perspectiva Procesos para el Distrito de San Borja</i>	120
Tabla 34.	<i>Tablero de Control Balanceado del Distrito de San Borja</i>	121
Tabla 35.	<i>Plan Estratégico Integral del Distrito de San Borja</i>	129
Tabla A1.	<i>Instituciones Educativas a Nivel Primaria</i>	143



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Límites del distrito de San Borja.....	1
<i>Figura 2.</i>	Evolución de la población del Perú.....	17
<i>Figura 3.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.....	19
<i>Figura 4.</i>	PBI de América Latina (Cambio porcentual anual).....	21
<i>Figura 5.</i>	Tasa de desempleo y número de desempleados, 2015 a 2017.....	21
<i>Figura 6.</i>	Proyección de inflación 2017-2018.....	21
<i>Figura 7.</i>	Densidad empresarial según distritos, al 2013 (empresas por km ²).	51
<i>Figura 8.</i>	Vista del distrito de Manhattan.....	53
<i>Figura 9.</i>	Escuela de campeones 2017.....	58
<i>Figura 10.</i>	Fuente de ingresos estimados, en miles de soles.....	70
<i>Figura 11.</i>	Estructura orgánica de la Municipalidad de San Borja.....	71
<i>Figura 12.</i>	Gráfico de la MPEYEA.....	88
<i>Figura 13.</i>	Matriz BCG del distrito de San Borja.....	91
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna Externa del distrito de San Borja.....	93
<i>Figura 15.</i>	Matriz Gran Estrategia del distrito de San Borja.....	94
<i>Figura 16.</i>	Estructura organizacional propuesta para la Municipalidad de San Borja.....	111

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

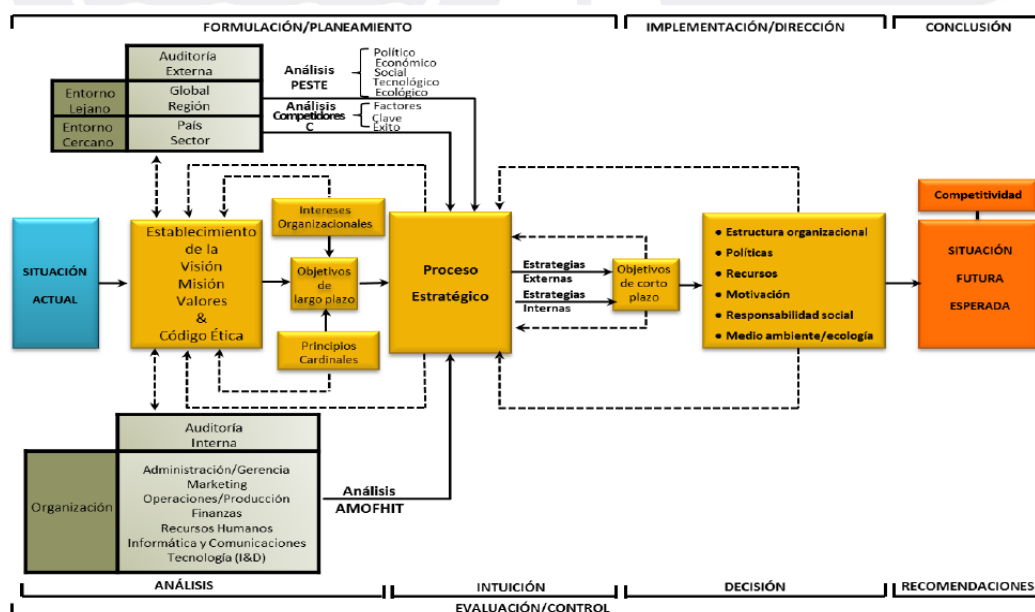


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

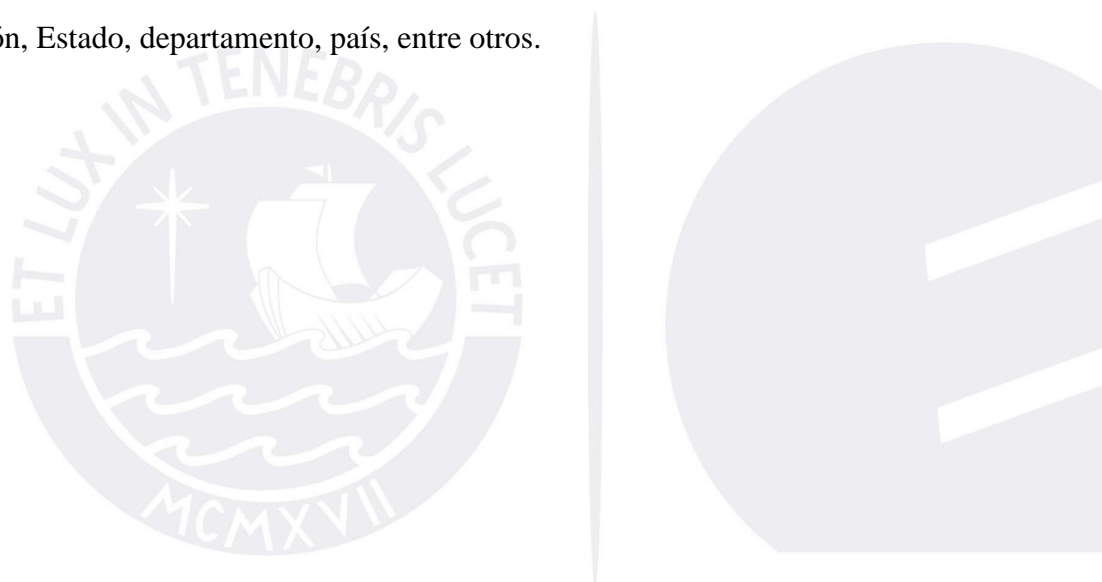
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Distrito de San Borja

1.1 Situación General

El distrito de San Borja forma parte de los 43 distritos que constituyen la provincia de Lima, ubicada en el departamento de Lima, al centro oeste del Perú. Su creación se remonta al primero de junio de 1983, durante el gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry. Sus coordenadas geográficas son las que siguen: Latitud sur $12^{\circ}04'58''$ y longitud oeste $76^{\circ}57'47''$. El relieve del distrito es llano a una altitud de 170 m.s.n.m. y su código de ubigeo es 150130. Asimismo, limita con los siguientes distritos: (a) La Victoria por el noroeste, (b) San Luis en el norte, (c) Ate Vitarte por el noreste, (d) Santiago de Surco por el este y el sur, (e) con Surquillo por el sur oeste y (f) con San Isidro por el oeste (ver Figura 1).

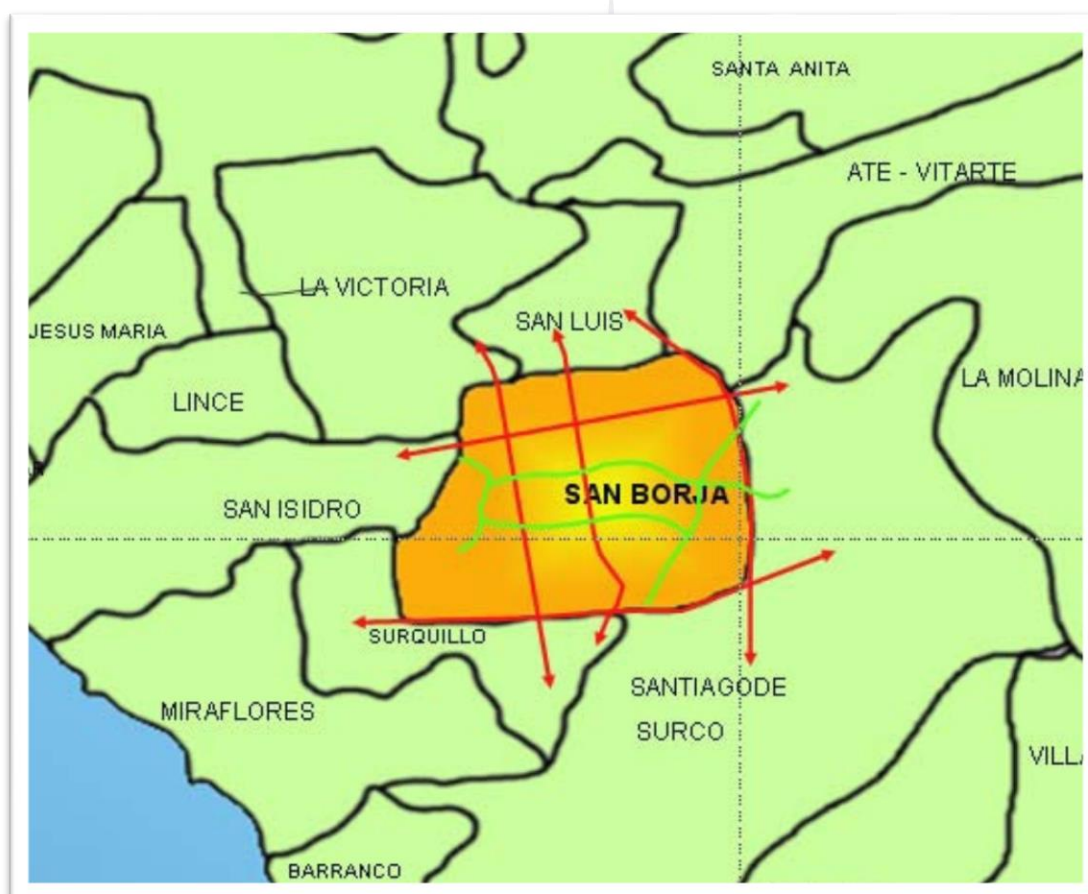


Figura 1. Límites del distrito de San Borja. Tomado de “Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2016,” por la Municipalidad de San Borja, 2016c (http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/normas/doc_download/5803-plan-de-seguridad-ciudadana-y-convivencia-social-2016.html).

San Borja tiene un clima cálido con una humedad anual superior al 95%. Su temperatura oscila, sin variaciones abruptas, entre los 17 °C y 27 °C, y presenta garúas escasas y superficiales. Al 30 de junio del 2015, su población ascendía a 111,928 habitantes, de los cuales la mayoría tiene entre 20 y 54 años (ver Tabla 1). El crecimiento poblacional evoluciona lentamente con respecto a datos del año 2010, en el cual la población era de 111,328 habitantes, debido a la baja tasa de fecundidad en el distrito. Además, las mujeres representan el 55.4% de la población y los hombres, el 44.6%. La densidad de población en San Borja es elevada, llegando a 11,290.16 habitantes por kilómetro cuadrado (INEI, 2009).

Tabla 1

Población del Distrito de San Borja, al 30 de Junio de 2015

Edad	Población	%
0 - 4 años	5,677	5.07
5 - 9	5,859	5.24
10 -14	5,592	5.00
15 - 19	7,731	6.91
20 - 24	8,894	7.95
25 -29	8,375	7.49
30 - 34	8,646	7.73
35 - 39	8,747	7.82
40 -44	7,644	6.83
45 - 49	7,675	6.86
50 - 54	7,702	6.88
55 - 59	6,639	5.93
60 - 64	6,197	5.54
65 - 69	5,338	4.77
70 - 74	4,411	3.94
75 - 79	3,344	2.99
80 a más	3,397	3.04
Total	111,868	100.00

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>).

Igualmente, el distrito de San Borja tiene una estructura urbana que se desarrolla por diferentes vías de tránsito, las cuales transcurren entre centros culturales y centros comerciales y por vías transitadas como las avenidas Javier Prado y San Luis. Otra avenida concurrida es la avenida Guardia Civil, en la cual se puede apreciar la presencia de empresas (compañías de

seguros, clínicas, centros comerciales, entre otros). De igual forma, la avenida Aviación es una vía que une a las avenidas Canadá y Javier Prado con la avenida Angamos. Se trata de lugares bastante concurridos y de gran actividad comercial. En estas zonas, se han instalado tres estaciones de la Línea 1 del Metro (Tren Eléctrico): (a) Estación Angamos, (b) Estación San Borja Sur y (c) Estación de la Cultura. Mientras, las zonas residenciales del distrito están situadas entre las Avenidas San Borja Norte y San Borja Sur.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 2, el distrito de San Borja posee un aproximado de 28.3% de población con nivel socioeconómico alto y un 65.7% de población con un nivel socioeconómico medio. En contraste, tiene un 6.5% de su población en nivel bajo y un 1.5% en nivel marginal (INEI, 2009). Cabe mencionar, que, a nivel de Lima Metropolitana, los distritos tales como Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco son los que tienen una población mayoritariamente ubicada en los sectores o niveles socioeconómicos A, B, C; en comparación con otros distritos como Ate Vitarte, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino, Puente Piedra, Comas y Carabayllo (ver Tabla 3).

Tabla 2

Estratos Socioeconómicos en el Distrito de San Borja, a Junio de 2015

Clasificación	%
Pobre	0.90
Popular típico (C2)	1.90
Medio popular (C1)	5.20
Medio bajo (B2)	27.30
Medio típico (B1)	27.60
Medio alto (A2)	24.10
Alto (A1)	13.00
NSE	
Alto	28.30
Medio	63.70
Bajo	6.50
Marginal	1.50

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>).

Tabla 3

Personas por Zonas Geográficas según Nivel Socioeconómico

Zonas	Personas		Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)				
	Miles	% sobre Lima Metropolitana	A	B	C	D	E
Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1,388.1	13.8	2.2	13	41.7	33.6	9.5
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	1,308.5	13	1.9	22.8	52.2	18.6	4.5
Puente Piedra, Comas, Carabayllo	1,196.3	11.9	0.5	13.7	46.6	26.4	12.8
San Juan de Lurigancho	1,105.8	11	1.1	9.6	43.4	36.6	9.3
Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	1,010.1	10	0	9.8	45.5	35.5	9.2
Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	864.2	8.6	4.5	20.9	40.4	25.3	8.9
Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina Surco,	780.2	7.8	29.4	45.1	17.6	5.6	2.3
Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.	696.8	6.9	2	21.8	45.4	25.7	5.1
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	396.5	3.9	22.5	46.7	23.9	5.4	1.5
Resto de Lima	284.3	2.8	0	10.1	48.5	26.3	15.1
Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua							
Ventanilla y Mi Perú	1,024.4	10.2	1.6	17.3	42.8	25.9	12.4
Total Lima Metropolitana	10,055.2	100	4.7	19.7	42	25.5	8.1

Nota. Tomado de “Perú: Población 2016,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2016 (http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf).

La inseguridad ciudadana es uno de los principales problemas que enfrenta el distrito de San Borja. Actualmente, se vive una situación de mucha inseguridad a nivel nacional, pues existe violencia y priman los delitos con un alto índice de criminalidad que no permiten el desarrollo económico. Las estadísticas sobre violencia, faltas y delitos, que se presentan en la Tabla 4, indican que los delitos con mayor incidencia son los robos a transeúntes, a domicilios y de vehículos. Es de recalcar que el total de delitos se redujo en 21.2% durante el año 2015 y en 1% durante el 2016.

Tabla 4

Incidencia de Delitos Contra el Patrimonio en el Distrito de San Borja, Año 2016

Tipo de delito	2014	2015	2016	2015-2014 (%)	2016-2015 (%)
Apropiación ilícita	1	0	0	-100.0	
Arrebato de carteras	18	8	16	-55.6	100.0
Arrebato de celulares	24	9	28	-62.5	211.1
Bujieros	10	0	9	-100.0	100.0
Estafa	58	17	22	-70.7	29.4
Hurto	30	33	38	10.0	15.2
Hurto a domicilio	41	44	29	7.3	-34.1
Hurto a entidades bancarias	0	0	0		
Hurto a entidades comerciales	14	7	4	-50.0	-42.9
Hurto agravado a domicilios	1	0	0	-100.0	
Hurto de accesorios de vehículos	106	102	94	-3.8	-7.8
Hurto de medidor	1	0		-100.0	
Robo	19	19	36	0.0	89.5
Robo a domicilio	93	90	90	-3.2	0.0
Robo a entidades bancarias	0	0	0		
Robo a entidades comerciales	28	13	19	-53.6	46.2
Robo agravado	4	1	0	-75.0	-100.0
Robo a transeúntes	179	165	97	-7.8	-41.2
Robo de autopartes	14	7	35	-50.0	400.0
Robo de vehículo	119	67	77	-43.7	14.9
Robo de vehículo menor	3	0	6	-100.0	100.0
Robo en terreno en construcción	14	5	6	-64.3	20.0
Secuestro	0	0	0		
Total de incidencia delictivas	777	612	606	-21.2	-1.0

Nota. Tomado de *Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2017* (p. 12), por la Municipalidad de San Borja, 2017b, Lima: Perú: Autor.

En la actualidad, la tasa efectiva por 100,000 hab/km² es de 55 efectivos policiales por cada 100, 000 habitantes. Esto da un total de 550 efectivos de la Policía Nacional del Perú-Sereno. El 10 de agosto del 2016, el alcalde Marco Álvarez instauró un Centro de Operaciones de San Borja (COSB), cuyo proyecto demandó una inversión mayor a la suma de S/ 9 millones. En este, funciona la Central de Emergencias del distrito con 140 cámaras de video vigilancia, de las cuales 48 cuentan con tecnología de análisis en tiempo real. Asimismo, se han dispuesto herramientas contra la delincuencia. Se trata de 40 vehículos y 50 motocicletas del serenazgo, personal especializado que asciende a 750 serenos, 55 alarmas vecinales instaladas en las principales calles del distrito, más de 600 dispositivos de alarma (“botón de pánico”) en establecimientos comerciales, 20 botones de emergencia instalados en los postes y más de 5,000 usuarios de aplicación SOS San Borja para teléfonos celulares. Este sistema permitirá que ante alguna incidencia se logre una intervención más efectiva del personal policial y de serenazgo. Por ello, las cámaras fueron colocadas en las avenidas Aviación, Angamos, San Luis y Javier Prado.

El municipio de San Borja cuenta con una unidad encargada de promover la educación, cultura y turismo. Su finalidad es generar un mayor nivel educativo tanto de los docentes como de los alumnos, promoviendo una cultura de valores y mejorar la calidad de vida. Como objetivos, entre otros, se tienen los siguientes: (a) generar actividades con prioridad en niños y adolescentes, (b) brindar un programa municipal que permita espacios para fortalecer aspectos personales e interpersonales en espacios públicos y calles del distrito, y (c) capacitar a docentes. El distrito cuenta con instituciones educativas de nivel inicial, primaria y secundaria (ver Tabla 5). El listado de escuelas privadas, públicas y privadas se presenta en el Apéndice A. Finalmente, se debe mencionar que el distrito suele promover durante los meses de enero a marzo inspecciones que, en conjunto con personal de Defensa

Civil, se realizan a centros educativos como parte del operativo “Colegios seguros”, en niveles de inicial, primaria y secundaria.

Tabla 5

Cantidad de Instituciones Educativas en el Distrito de San Borja

Nivel	Cantidad
Inicial	77
Primaria	27
Secundaria	23
Básica alternativa	8
Básica especial	3

Nota. Tomado de “Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2016,” por la Municipalidad de San Borja, 2016c (http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/normas/doc_download/5803-plan-de-seguridad-ciudadana-y-convivencia-social-2016.html).

En materia de salud, la Municipalidad de San Borja tiene tres instituciones prestadoras de servicios de salud (IPRESS), administradas por el Ministerio de Salud (MINSA), a la cual se suman dos centros de salud: Villa Victoria y San Borja. Además, tiene bajo su gerencia el establecimiento médico MuniSalud, ubicado en la sede municipal; el preventorio para niños y adolescentes en el polideportivo Limatambo, y el preventorio Vida Saludable para adultos, en los exteriores del “Pentagonito”. Cabe mencionar que la Municipalidad de San Borja obtuvo la Certificación Internacional de “Comunidad segura”, otorgada por el Instituto Karolinska de Suecia en colaboración con la Organización Mundial de la Salud (OMS). Adicionalmente, la municipalidad incentiva actividades deportivas y proyectos de conservación del medio ambiente.

De igual manera, la municipalidad ha llevado a cabo la renovación, ampliación e inauguración de áreas verdes del distrito con el objetivo de crear espacios públicos dignos y de buena infraestructura. Estos deben permitir el desarrollo personal de los vecinos de distrito. Entre estos están los que siguen:

- Parque Ugarteche (actualmente renovado): Se colocaron nuevas áreas con juegos infantiles, cuatro mini gimnasios, nueva iluminación del parque, nuevos postes

iluminados, implementación de sistema de riego tecnificado y mejora de áreas verdes.

- **Parque Los Sauces:** La Municipalidad de San Borja entregó la obra de renovación del parque Los Sauces, que luce con nueva instalación, con un sistema de riego tecnificado para optimizar el uso del agua e implementación de áreas de estacionamiento.
- **Ovalo Copérnico:** Se ubica en el cruce de la calle Nicolás Copérnico y la Avenida del Parque Sur. Es un espacio nuevo de implementación con un diseño geométrico, sardineles y pavimento. La obra se denominó “Mejoramiento de la transitividad peatonal y vehicular en el tramo entre la Av. Del Parque Sur y el Jr. Gozzoli Sur”.

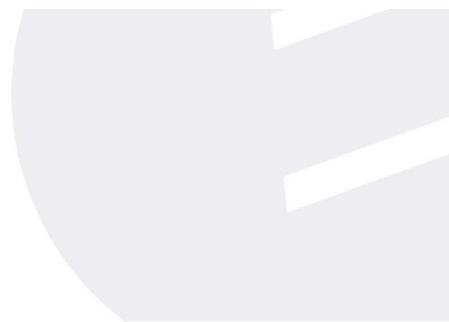
1.2 Conclusiones

La actual administración del distrito busca alcanzar nuevas y mejores metas para el desarrollo del mismo, teniendo como objetivo convertirla en un distrito saludable y seguro, donde se priorice la protección al medio ambiente, contribuyendo a una mayor responsabilidad de la comunidad. Por ello, se priorizó el proyecto de inversión en materia de seguridad y, en agosto del año 2016, se inauguró un Centro de Operaciones de San Borja (COSB), proyecto que demandó una inversión mayor a la suma de nueve millones de soles, y en el cual funciona la Central de Emergencias del distrito con un total de 140 cámaras de video vigilancia. Toda esta inversión se hace necesaria teniendo en cuenta el aumento de la inseguridad ciudadana a nivel nacional.

Por otro lado, y de acuerdo con la normativa del distrito, existen reglamentos específicos que regulan las políticas de protección del medio ambiente. Gracias a ello, la San Borja es reconocido como uno de los distritos con más áreas verdes de Lima Metropolitana. Cuenta con parques en buen estado (tanto en infraestructura, limpieza, organización y

mantenimiento), y corredores ecológicos que contribuyen a generar un entorno ambiental armónico, con el correspondiente personal municipal y adecuado para conversación.

El distrito destaca por su desarrollo cultural y deportivo, pues tiene más de 139 instalaciones deportivas, sobresaliendo el complejo deportivo Coliseo Eduardo Dibós Dammert, el cual cuenta con un área de 13,626 m² y una infraestructura moderna. Se debe mencionar que los vecinos de la zona participan en actividades culturales y de conservación de parques y áreas verdes. Sin embargo, existen puntos de mejora del distrito, como los siguientes: (a) reducir los conflictos de las actividades comerciales con las zonas residenciales, (b) optimizar el tránsito vehicular, (c) evitar el deterioro de la infraestructura urbana, (d) prevenir la contaminación ambiental, (e) superar la inseguridad en las zonas de los distritos colindantes, y (f) hacer que las instituciones privadas y centros educativos de la zona se involucren en acciones de corto y largo plazo para seguir generando una cultura ambiental en el distrito, sobre todo en los parques colindantes con el distrito de La Victoria.



Capítulo II: Visión, misión, valores, y código de ética

2.1 Antecedentes

La Municipalidad de San Borja desarrolló el Plan Estratégico Institucional 2015 -2017 donde señala su visión y misión. La visión y la misión están planteadas de manera tal que se alinean tanto con el Plan de Desarrollo Concertado como con los intereses de los vecinos y funcionarios de la Municipalidad de San Borja. El Plan de Desarrollo Concertado promueve la participación ciudadana a través de mecanismos de participación vecinal, por lo que la visión y misión expresan la opinión de los vecinos de San Borja.

Durante los últimos años, la municipalidad trató de liderar en Lima Metropolitana el desarrollo de servicios municipales y afianzar sus capacidades de disuasión de la delincuencia dentro del distrito, invirtiendo en equipamiento para los servicios de seguridad ciudadana. Además, desarrolla acciones que ayudan al distrito a transformarse en un distrito ecológico, lo cual se ha visto reflejado en el tratamiento de los residuos residenciales, comerciales e industriales. Es por ello que la visión, aprobada por la municipalidad, es “San Borja, ciudad sostenible, segura, moderna y activa”.

San Borja trata de proyectar transparencia y valores en su accionar. Por ello, promueve de manera activa la participación de sus vecinos en diversas actividades para que puedan opinar y ser parte del despliegue de acciones del municipio. Igualmente, supervisa y regula la actividad comercial e industrial con el fin de que no afecte la vida residencial del distrito. Por último, la municipalidad se preocupa de equilibrar la modernidad del distrito y sus zonas residenciales, por lo cual equilibra los cuatro ejes de su visión: sostenibilidad, seguridad, modernidad y actividad.

2.2 Visión

La visión del distrito de San Borja, en el plan estratégico a desarrollar, establece el futuro deseado en el largo plazo; en este caso, para el año 2030. El establecimiento de esta

visión implica conocer la organización, sus competencias, ventajas competitivas y habilidades organizacionales; debe evidenciar un futuro retador, pero realista. Una vez establecida, la visión tiene que ser conocida y entendida por toda la organización para que pueda ser considerada como la mayor meta de todas. Dentro del marco de este planeamiento estratégico se propone la siguiente visión para el distrito de San Borja:

Para el año 2030, el distrito de San Borja será identificado como líder en seguridad, con desarrollo empresarial-comercial y residencial, así como en servicios educativos y de transporte público, promoviendo la vida saludable entre sus habitantes, al preservar el medio ambiente, para ser un modelo en Sudamérica.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2015), la misión debe establecer la ruta diaria que una organización recorre para llegar a la situación futura deseada, la misión establece la trayectoria diaria que permite a la organización llegar a la visión. Adicionalmente, la misión establece el mercado al cual está dirigido y los productos y servicios que desarrolla. Por tal motivo, la organización podrá utilizar las siguientes herramientas: (a) recursos, (b) capacidades y (c) competencias de manera eficiente. Así, la misión propuesta para el distrito de San Borja es la siguiente:

Satisfacer las necesidades de seguridad, vivienda y transporte, que brinde infraestructura y servicios que permitan sostener una vida saludable, con equidad y bienestar; así como con servicios comunales que permitan mantener un distrito seguro, eficiente, transparente y ecológico, posibilitando mantener el liderazgo como comunidad dentro de Lima, el Perú y Sudamérica, al tener un adecuado manejo medio ambiental.

2.4 Valores

Dentro de toda organización los valores son los que establecen su forma de actuar y su filosofía y representan sus tradiciones, sus creencias, actitudes y esto se refleja en cómo

modelan sus políticas, estrategias y objetivos. Los valores planteados para el distrito de San Borja son los siguientes:

- **Solidaridad:** Se establece que los ciudadanos de San Borja son solidarios con los más necesitados.
- **Respeto:** Los ciudadanos de San Borja son respetuosos de las normas y de la libertad de sus vecinos.
- **Innovación:** En San Borja, sus vecinos y autoridades son innovadores en la búsqueda de soluciones y mejoras.
- **Transparencia:** Existe transparencia en el accionar de sus vecinos y autoridades.
- **Reconocimiento:** En San Borja, se respeta la labor de todos sus vecinos y autoridades, y se les reconoce todos sus esfuerzos e iniciativas.
- **Veracidad:** En San Borja, hay un gran respeto por la verdad.
- **Equidad Social:** En San Borja, se promoverá el bienestar de todos sus vecinos y autoridades.
- **Liderazgo:** Se reconoce el liderazgo y la iniciativa que permitan alcanzar las metas programadas para la comunidad.
- **Búsqueda de la excelencia:** Se reconoce la continua innovación y la búsqueda de la calidad.

2.5 Código de Ética

El código de ética que rige al distrito de San Borja, es decir, tanto a los funcionarios públicos como a todos sus habitantes contempla cuatro principios. Estos se mencionan a continuación.

- Respetar los derechos de todos los ciudadanos.
- Cumplir con los deberes de manera eficiente.

- Actuar con honestidad y transparencia, especialmente en el manejo de fondos públicos.
- Utilizar los recursos de la municipalidad solamente para actividades de beneficio a la comunidad.

2.6 Conclusiones

Es cierto que la Municipalidad de San Borja cuenta con una visión y misión. Sin embargo, es incipiente el desarrollo de un modelo de gestión local que promueva la institucionalidad, así como la gobernabilidad, democracia y la participación ciudadana. Estos son aspectos indispensables para producir un verdadero proceso de desarrollo distrital, con un modelo de manejo medio ambiental sostenible que promueva un estilo de vida saludable.

El plan estratégico propuesto promueve un modelo de gestión local que recoge la promoción del desarrollo social e integral de sus vecinos, a través de los servicios de salud, educación de calidad, fomento de la cultura, fomento del deporte y promoción del empleo. Asimismo, armoniza y ordena las actividades comerciales, culturales y residenciales, considerando el desarrollo urbano integral del distrito. También, toma en cuenta la conservación del medio ambiente, la seguridad ciudadana y el tránsito seguro en su jurisdicción. Finalmente, fomenta la participación y solidaridad ciudadana.

Capítulo III: Evaluación Externa

Ante un entorno totalmente cambiante es importante realizar una evaluación externa. Esta permitirá identificar factores externos que influyan en el desarrollo del plan estratégico del distrito de San Borja. A continuación, se explica dicha evaluación.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2015), el análisis tridimensional de las naciones se agrupa en tres puntos principales. Estos son los que siguen: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales. En las siguientes líneas se detallará cada uno de estos.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2017) presentó el *Plan Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo nacional*. En este plan se establecen seis ejes importantes para el desarrollo nacional. Estos son los que siguen: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (ver Tabla 6).

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Este eje es la base de la sociedad y su finalidad es asegurar y mantener vigente el cumplimiento de los derechos de las personas, detalladas en la Constitución Política del Perú. El cumplimiento de estos derechos repercute en el desarrollo de la sociedad y, en consecuencia, del país. Se espera una democracia transparente y participativa, y el desarrollo de un mercado global abierto; ambos escenarios deben aprovechar los tratados de libre comercio (TLC), fomentar la participación en el cuidado del medio ambiente, inculcar cultura de solidaridad e inclusión social en las personas y propiciar el desarrollo de planes de acción para posibles desastres naturales.

Oportunidades y acceso a los servicios. El segundo eje estratégico se basa en la igualdad de oportunidad para desarrollarse, teniendo acceso a una educación de calidad e

invirtiendo en el desarrollo del personal docente con el fin de generar profesionales altamente calificados que contribuyan con el desarrollo del país. Asimismo, se debe crear centros de salud al alcance de todos los peruanos, acceso a créditos de vivienda, fomentar el desarrollo de emprendimientos en jóvenes y tener acceso a servicios de calidad, como el agua, luz, desagüé, telecomunicaciones y seguridad ciudadana.

Estado y gobernabilidad. Este eje está orientado a lograr un Estado eficiente y participativo al servicio de los ciudadanos, promoviendo la democracia y transparencia en sus funciones. Además, se dirige a la realización de una reforma enfocada en mejorar la calidad de los servicios prestados a la población, haciéndola extensiva a todo el territorio nacional. De igual manera, se espera desarrollar una política exterior de paz, solidaridad y de integración con todos los países, fortaleciendo las normas y derechos que se rigen a nivel internacional; así como respetar y renovar acuerdos de paz y tratados firmados con el fin de lograr un área libre de comercio entre naciones.

Economía, competitividad y empleo. Para los años siguientes, se espera tener una económica estable y sostenible que permita promover la inversión privada para desarrollar un mercado interno dinámico y competitivo con el fin de fomentar la generación de empleo. Del mismo modo, deberá brindar facilidades para la creación y formalización de empresas con una base tributaria al alcance de todos; mantener una estabilidad monetaria moderada, sin incremento en precios ni tasa de interés, así como mantener un tipo de cambio estable que evite la intervención brusca del Banco Central de Reserva. Adicionalmente, se incentivará el desarrollo del turismo y se promoverá el conocimiento de la gastronomía (punto a favor del país, el cual se debe aprovechar para contribuir con su desarrollo y generación de empleo).

Desarrollo regional e infraestructura. Este eje busca desarrollar una infraestructura productiva que asegure la competitividad, promoviendo el progreso y bienestar entre los ciudadanos. Busca implementar un plan anual que permita desarrollar proyectos de mejora en

las regiones. Asimismo, debe posibilitar un mejor control para validar si los fondos regionales fueron destinados al proyecto establecido.

Recursos naturales y ambiente. Este eje busca generar una cultura de compromiso con el cuidado del medio ambiente para generaciones futuras, los recursos naturales y la biodiversidad. De igual forma, por ser el Perú un país con climas diversos, se debe prever medidas que permitan soportar los cambios climáticos. Estos son producidos por el fenómeno de El Niño o La Niña.

Tabla 6

Matriz del Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			Unión Europea EE.UU.	Mercosur
2. Oportunidades y acceso a los servicios			China EE.UU. Chile	España
3. Estado y gobernabilidad		Chile	EE.UU. Ecuador Colombia	Venezuela* Bolivia*
4. Economía, competitividad y empleo		China EE.UU. Chile*	España Holanda Alemania	Ecuador* Brasil
5. Desarrollo regional e infraestructura			Brasil Bolivia Ecuador Chile Colombia	
6. Recursos naturales y ambiente			Unión Europea EE.UU. Brasil	

Nota. * Interés opuesto al del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Para analizar el potencial nacional se debe tener en cuenta los factores favorables y desfavorables del país. Para ello, es necesario analizar los siete dominios. Estos son los que siguen: (a) demográfico, (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) factor militar.

Dominio demográfico. Según el último censo realizado por el INEI (2007), la población alcanzaba los 28'220,764 con un incremento de 1.6% en el último año. Asimismo, la proporción de hombres y mujeres se encontró en 50.1% población hombres y 49.8% población mujeres (ver Figura 2). Para este año 2017, el INEI proyectó alcanzar una población de 31'826,000, con una tasa de 50% para población de mujeres y 50% de hombres. Lima es el departamento con mayor población, seguido de La Libertad (INEI, 2017b).



Figura 2. Evolución de la población del Perú. Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Según Ipsos (2016), la población adulta representa más del 50% de los peruanos y la tasa de tercera edad se ha incrementado en 2%. La población mayor a 18 años es 21'084,354 personas, lo que es equivalente al 66% de la población total. En la Tabla 7, se muestra el incremento de población masculina en algunos departamentos y cómo el porcentaje de mujeres a nivel nacional se ha incrementado en 0.2% con respecto al año 1995.

Tabla 7

Población de Hombres y Mujeres por Departamento

Departamento	Hombres (%)	Mujeres (%)
Amazonas	53	47
Ancash	51	49
Apurímac	51	49
Arequipa	50	50
Ayacucho	51	49
Cajamarca	50	50
Callao	50	50
Cusco	51	49
Huancavelica	50	50
Huánuco	51	49
Ica	50	50
Junín	50	50
La Libertad	50	50
Lambayeque	49	51
Lima	49	51
Loreto	52	48
Madre de Dios	57	43
Moquegua	53	47
Pasco	53	47
Piura	50	50
Puno	50	50
San Martín	54	46
Tacna	52	48
Tumbes	54	46
Ucayali	53	47
Promedio nacional	50	50

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

Dominio geográfico. El Perú está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur, y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Además, tiene una extensión de 1'285,215.69 km². A nivel mundial, el Perú es considerado como el decimonoveno país más grande del mundo, el sexto más grande del continente americano y el tercer país más grande de América del Sur. El país cuenta con ocho regiones naturales y con una gran biodiversidad

debido a la variedad de climas, 28 de los 32 tipos de climas del planeta. Según Proinversión (2017), el Perú cuenta con 128.5 millones de hectáreas y se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial de bosques naturales y el segundo en Sudamérica (ver Figura 3).



Figura 3. Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “Ventajas territoriales,” por Proinversión, 2017 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>).

Dominio económico. Durante el año 2016, el PBI creció 3.9%, principalmente impulsado por el sector minería. Mientras que para el 2017 se espera un aumento de entre 2.5% y 3% en la economía nacional, lo que representa una disminución de la tasa con respecto al año previo, debido a los problemas que asolaron al Perú por el fenómeno de El Niño costero (Andina, 2017). A causa de ello, el Banco Central de Reserva (BCRP, 2017) se pronunció a través de su informe *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* indicando que para el año 2017, debido a los últimos eventos ocurridos en el primer trimestre se ha desacelerado el crecimiento, y como evidencia es que durante el primer trimestre del año solamente se alcanzó un crecimiento del 2% (ver Tabla 8). Mientras que para el 2018 se estima un incremento en el PBI de 3.8% y luego 4% en el año 2019 mostrando una recuperación económica (Andina, 2017).

Tabla 8

PBI por Sectores Económicos, 2015 a 2018, en Porcentaje

	2015	2016	2017		2018	
			RI Dic 16	RI Mar 17	RI Dic 16	RI Mar 17
Agropecuario	3.2	1.8	2.8	2.5	5.0	4.9
Agrícola	2.0	0.6	2.3	1.7	5.5	5.4
Pecuario	5.2	3.6	3.6	3.7	4.2	4.2
Pesca	15.9	(10.1)	34.7	13.6	5.7	20.4
Minería e hidrocarburos	9.5	16.3	7.4	6.9	5.1	5.9
Minería metálica	15.7	21.2	7.5	6.9	5.0	5.9
Hidrocarburos	(11.5)	(5.1)	7.1	6.8	6.6	6.4
Manufactura	(1.5)	(1.6)	3.5	2.2	4.0	3.8
Recursos primarios	1.8	(0.5)	10.0	6.8	4.1	6.7
Manufactura no primaria	(2.6)	(2.0)	1.7	0.8	4.0	3.0
Electricidad y agua	5.9	7.3	5.5	4.6	5.0	4.5
Construcción	(5.8)	(3.1)	3.6	1.8	5.5	6.0
Comercio	3.9	1.8	3.3	2.4	3.8	3.3
Servicios	4.2	3.9	3.9	3.4	3.8	3.5
Producto bruto interno	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
PBI primario	6.8	9.8	7.1	6.0	5.0	6.0
PBI no primario	2.4	2.3	3.5	2.9	4.0	3.6

Nota. Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Se espera que para el 2018 exista una recuperación del 4.1% del PBI en Perú. Con esto se lograría ser el país con más alto PBI en América Latina, seguido de Bolivia con 3.9%, Paraguay con 3.6% y Colombia con 3.1% (ver Figura 4). El ingreso de la población económicamente activa (PEA) ocupada disminuyó en 0.6% para el 2017, después en mantener tasas positivas en el 2016. Respecto al mercado laboral, el desempleo también se incrementó en 14.2% respecto al año 2016. Solo en febrero se observó una tasa desfavorable de desempleo de 7.7%, tasa mayor al 6.9% de febrero del año 2016 (ver Figura 5). En general, para el año 2017, es notorio un incremento en la tasa de desempleo a nivel nacional, que va en línea con la disminución del PBI que se espera para este año.

La tasa de inflación se ha reducido de manera considerable en los últimos años. En el 2015 se alcanzó una inflación de 4.4%, mientras que para el 2016 fue de 3.2%, tal como se presenta en la Figura 6. Se estima cerrar el año 2017 con una inflación de 2.4% y se proyecta que en el 2018 será 2%.



Figura 4. PBI de América Latina (Cambio porcentual anual). Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

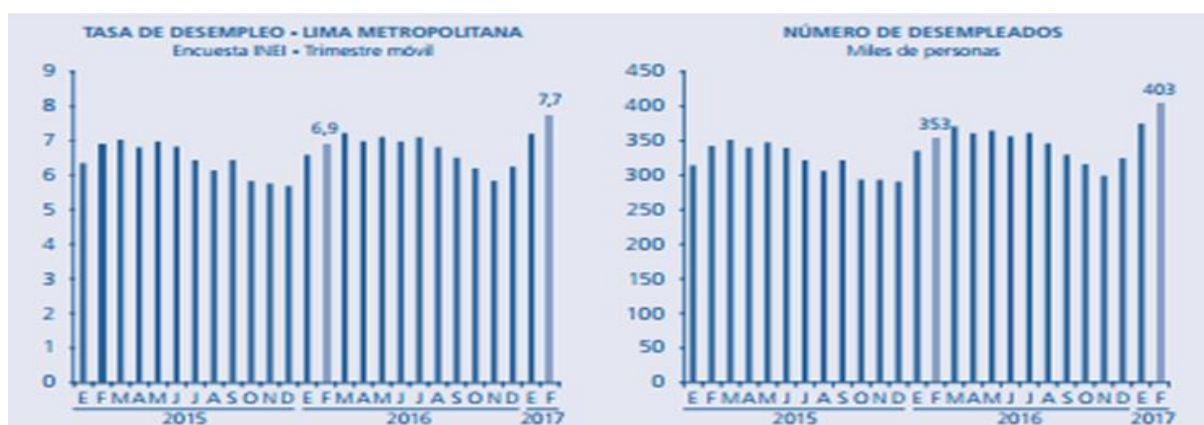


Figura 5. Tasa de desempleo y número de desempleados, 2015 a 2017. Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

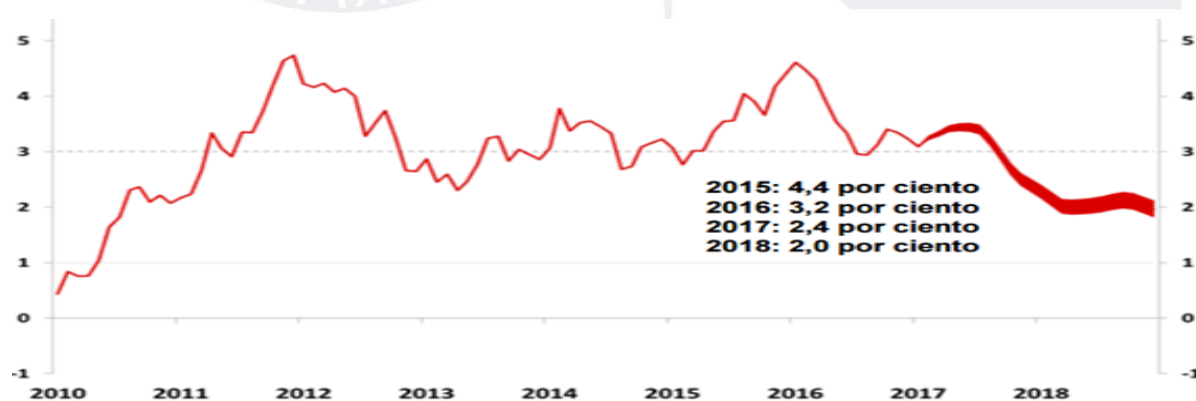


Figura 6. Proyección de inflación 2017-2018 (variación porcentual 12 meses). Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Dominio tecnológico y científico. En estos últimos años el avance tecnológico en el país ha sido notable; sin embargo, no sigue el mismo ritmo de avance que otros países del mundo. En un informe elaborado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones y publicado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, se indicó que el Perú descendió su posición en el ranking mundial del índice de desarrollo de las TIC-2016, ubicándose en el puesto 101 de 175 economías mundiales evaluadas (Peñaranda, 2017). Este informe se elabora para medir el nivel de desarrollo de la tecnología en el mundo (ver Tabla 9).

Tabla 9

Indicadores de Desarrollo de las TIC 2016

Indicadores	Mundo	Perú
Acceso a las TIC		
Suscripciones a telefonía fija por 100 habitantes	14.34	9.35
Suscripciones a celulares móvil por 100 habitantes	98.61	109.87
Ancho de banda internacional (bit/s) por usuario de Internet	61,030.00	43,154.46
Porcentaje de hogares con computadora	45.63	32.40
Porcentaje de hogares con acceso a Internet	49.03	23.17
Uso de las TIC		
Porcentaje de personas que usan Internet	43.83	40.90
Suscripciones a banda ancha fija por 100 habitantes	11.21	6.42
Suscripciones activas a banda ancha móvil por 100 habitantes	44.17	36.71
Habilidades TIC		
Años de escolaridad	8.30	8.97
Tasa bruta de matrícula secundaria	82.97	95.62
Tasa bruta de matrícula terciaria	37.61	42.64

Nota. Tomado de “El Perú ocupa séptima posición en índice de desarrollo de las TIC,” por C. Peñaranda, 2017, *La Cámara*, (760), p. 8.

Asimismo, se muestran 11 indicadores evaluados y Perú destaca en cuatro indicadores, tres del subíndice denominado “Habilidades TIC”, debido a los niveles alcanzados de educación, que actualmente se encuentra por encima del promedio. No obstante, los otros indicadores estuvieron por debajo de lo esperado, principalmente por

contar con hogares que carecían del servicio de telefonía fija con acceso a Internet. Esto se explica debido al incremento de suscriptores con acceso a telefonía móvil e Internet, por lo que las personas prefieren acceder a Internet por el celular que tener conexión directa en sus hogares.

En el mundo, Corea del Sur mantuvo su posición de primer lugar por segundo año consecutivo. Dentro de los diez TOP a nivel mundial se encuentran China, Japón, Islandia, Dinamarca, Suiza, Reino Unido, Suecia y Noruega. En América del Sur, el Perú se ubicó en el octavo puesto, superando a Paraguay y Bolivia. Respecto a la innovación, el Perú aún tiene una brecha muy grande que recorrer. Actualmente, a través de sus ministerios y sus centros descentralizados se promueve la innovación en pequeñas empresas y se brinda apoyo en la formalización de nuevos emprendimientos que posean un valor agregado o estén innovando en procesos o la creación de nuevos productos.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. En cuanto a lo histórico, el Perú tiene muchos patrimonios históricos que nacen en la época precolombina y variedad de culturas con diferentes costumbres que son caso de estudio en la actualidad. Uno de los patrimonios históricos más conocido es Machu-Picchu por ser parte de una de las siete maravillas del mundo, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017). Respecto al aspecto sociológico existen tres sectores bien marcados: (a) sector A, para las personas que poseen riquezas o con ingresos superiores al promedio; (b) sector B, denominado clase media por ser personas con el nivel de ingresos suficiente para vivir sin preocupaciones, y (c) los sectores C y D, personas con menos recursos o cayendo en la pobreza. El Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011) consideró importante incluir estrategias que reduzcan el nivel de desigualdad de recursos, desarrollando una infraestructura adecuada que contribuya con el crecimiento del país y el progreso de todos los sectores del Perú.

Dominio organizacional y administrativo. El Perú es un Estado democrático, independiente y soberano. Se rige bajo la Constitución Política del Perú establecida durante el gobierno del presidente Alberto Fujimori y aprobada por el Congreso de la República en el año 1993. Ella controla, regula, defiende los derechos de los peruanos, y organiza los poderes e instituciones públicas en el país.

Dominio militar. El Ministerio de Defensa (MINDEF) es el órgano encargado de planear, dirigir, coordinar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial (MINDEF 2017). Según el ranking de Global Firepower (GFP, 2017), entidad que analiza el nivel de la fuerza militar de todos los países, el Perú se ubica en el puesto 39, por debajo de Argentina y Brasil y por encima de Chile, Colombia y Venezuela. Esta lista de posiciones mide 50 factores para evaluar las fuerzas militares del mundo, que incluye la cantidad de personas que forman parte de las Fuerzas Armadas, el armamento con el que cuentan, los números de tanques, aviones y la inversión destinada a la defensa del país. A la fecha, está aprobado el *Plan Operativo Institucional de Defensa 2017*, en el que se establecen estrategias que apuntan a facilitar el logro de los objetivos del sector (Infodefensa, 2017).

3.1.3 Principios cardinales

Según (D'Alessio, 2015), los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos principios son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se explicará cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. A nivel mundial, los terceros tienen influencia en las decisiones que tome el Estado peruano y el comportamiento de la economía del Perú. Del mismo modo, las decisiones de sus países vecinos impactan fuertemente en la economía peruana. Estados Unidos es un país cuyas decisiones impactan en el desarrollo de la economía; por ejemplo, respecto al alza o baja del tipo de cambio de dólar, la tasa de interés y

las inversiones provenientes del exterior. Además, existen acuerdos comerciales, como los Tratados de Libre Comercio (TLC), que permiten el intercambio de bienes y servicios entre países, así como incentivan las inversiones transfronterizas. También, se puede incluir a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), que influyen de forma determinante en la toma de decisiones para implementar servicios electrónicos dirigidos a que la ciudadanía peruana adopte de manera creciente el uso de Internet y medios de comunicación (Salas, 2015).

Lazos pasados y presentes. Las costumbres y la cultura que se ha adoptado en Perú desde la llegada de los españoles han evolucionado en el tiempo, creando diferentes tipos de raza donde predomina la raza española. Por ello, existe un lazo muy fuerte con España dada las costumbres, cultura e idioma provenientes de este país. Por otra parte, Perú es reconocido, principalmente, por la variedad de culturas incaicas que predominaban antes de la conquista española. Posee una de las siete maravillas del mundo, que es “Machu Picchu”, la que, por ser reconocida a nivel mundial, contribuye con el crecimiento del turismo.

Contra balance de los intereses. Existen intereses comunes entre los países vecinos, tal como lo se evidenció en el 2014 cuando la Corte Internacional de Justicia de la Haya (CIJ) definió la controversia marítima entre Perú y Chile. Actualmente, Bolivia y Chile se encuentran en litigio con la CIJ para establecer una negociación que beneficie a Bolivia con una salida soberana al océano Pacífico. Asimismo, se mantiene pendiente la resolución del conflicto entre Chile y Perú respecto al uso del nombre Pisco y otros productos que Chile declara como suyo.

Conservación de los enemigos. Como dice un viejo dicho popular “al enemigo hay que tenerlo cerca y es de inteligentes crear una estrategia para tenerlos como aliados”. Al respecto, es importante analizar las fortalezas de cada país vecino. Igualmente, se debe saber

cómo actuar ante cualquier diferencia de opinión o acciones que afecten la tranquilidad de un país.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de San Borja

El crecimiento de la población en los próximos años evoluciona de forma lenta debido a la tasa de fecundidad. El distrito de San Borja tiene una población de 111,928 habitantes y 11,290.16 habitantes por kilómetro cuadrado, según indica la Municipalidad de San Borja (2016c). Se debe mencionar que la población económicamente activa es representada por 49,274 habitantes y el 44% de la población tiene un trabajo seguro, pero aún se mantiene un promedio de 15 a 20% de personas en edad de trabajar que no cuentan con un puesto de trabajo. Esto es una oportunidad para invertir en el desarrollo de un distrito sano, seguro y con oportunidades de empleo para todos. El Perú, por su variedad de culturas, es uno de los países preferidos por los turistas y, en su estancia en Lima, se alojan en diferentes hoteles ubicados en Miraflores y San Isidro. Esta realidad se convierte en una oportunidad para que San Borja pueda atraer a los turistas creando servicios e innovando en la atención o creando ferias donde puedan dar a conocer sus productos.

3.2 Análisis Competitivo del País

Con la finalidad de desarrollar el modelo competitivo del país se utilizará el modelo de la ventaja competitiva de las naciones. Según Porter (2009), este modelo está fundamentado en cuatro ámbitos de una nación. Estos son los que siguen: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Se denomina así al estado de los factores de producción que predominan en una nación, así como en una empresa. Estos factores están asociados a la mano de obra, insumos o recursos naturales, infraestructura productiva, entre otros. No necesariamente los factores

productivos son los heredados por una nación. Estos han podido ser creados dentro de procesos de innovación, como lo que ocurre con muchos países que son escasos de recursos naturales, pero son dominantes en el mercado mundial. Son los casos de Japón, con su industria automotriz y electrónica, y Holanda, que a pesar de no tener las mejores condiciones climáticas y de suelo, es uno de los más grandes exportadores de flores en el mundo.

En el caso del Perú, es un país que cuenta con un área total de 1'285,215 km², y se divide en costa, sierra y selva. Muchas zonas de la selva están aisladas y se conectan con el resto del país a través de los ríos o por vía aérea. Naturalmente, el Perú cuenta con muchísimos recursos naturales; entre estos, se cuentan los minerales cobre, zinc, plomo, oro, plata, entre. Además, posee un alto potencial hidroenergético, que puede ser desarrollado enormemente con la finalidad de brindar energía al desarrollo de la industria peruana.

Desde inicios de la época republicana, iniciada en 1821, el Perú ha dependido casi únicamente de sus materias primas para poder desarrollarse. La era industrial nunca se desarrolló en Perú, y actualmente su economía depende principalmente de exportaciones primarias. Igualmente, el crecimiento económico experimentado desde el año 2001 ha dependido casi exclusivamente de sus exportaciones de minerales, contribuyendo muy poco las exportaciones industrializadas.

También, el Perú cuenta con un gran potencial agroexportador. Esto se debe a la calidad de sus tierras y la variedad de los productos cultivados. Estos son favorecidos, sobre todo, por sus condiciones climáticas. Además, posee diferentes productos heredados de culturas ancestrales.

Sin embargo, en Perú, a pesar de contar con grandes factores productivos, en su mayoría heredados, existe muy poca innovación e impulso a las industrias. Por una parte, el Perú no es atractivo para la instalación de industrias con capital extranjero, y el Estado Peruano no es lo suficientemente ágil para desarrollar la infraestructura necesaria en

ferrocarriles, puertos, aeropuertos y carreteras. Por tal motivo, el crecimiento de los factores que permiten el desarrollo productivo del país es lento y a veces casi nulo.

Con la finalidad de desarrollar los factores productivos en Perú será necesario ampliar la inversión pública y privada, orientada al establecimiento de infraestructura pública productiva, así como inversiones en industrias que transformen la producción primaria en productos industrializados. Por ejemplo, se tiene la industria petroquímica que desarrollaría la explotación de gas y de petróleo en Perú; además de extender la inversión en investigación, desarrollo e innovación en el país de casi todas las universidades; solo dos de ellas desarrollan investigaciones relevantes para el desarrollo del país. A pesar de mantener estabilidad macroeconómica, Perú aun no es competitivo; dado que, como se mencionó, principalmente, depende de producción primaria sin transformación en productos con valor agregado.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la actualidad, el Perú vive un gobierno en democracia, dirigido por el Presidente de la República, señor Pedro Pablo Kuczynski. Sin embargo, su primer año de mandato presidencial se ha caracterizado por los escándalos de corrupción de la compañía Odebrecht, la falta de empleos, los pedidos de mejoras en las remuneraciones públicas, el fenómeno de El Niño. Esto ha generado una caída en la inversión pública y privada. Dicha situación crea un sentimiento de enfriamiento de la economía peruana de acuerdo con la percepción de toda la población.

El Perú se encuentra en el top 10 de los países que tuvieron un mejor avance de sus indicadores económicos, tomando en cuenta, incluso, los últimos años en los que ha existido desaceleración (“Joaquín Valle: El Perú está,” 2017). De acuerdo con esta evaluación, el Perú tendría un buen indicador de crecimiento económico en conjunto, constituyéndose un país emergente y ubicándose en el medio de la tabla de un total de 162 países, en lo que respecta

al índice de bienestar. Para tal resultado, se tomaron en cuenta las medidas económicas, inversiones, sostenibilidad y comparándolas con el crecimiento económico. Así, países como Chile, Brasil, México, Argentina están por encima del Perú, pero no han tenido la mejora que ha conseguido. Perú tiene muchos aspectos que enriquecer en cuanto a educación, salud, infraestructura, salarios y, sobre todo, lo referente a la corrupción. El sentimiento de enfriamiento de la economía peruana no se da solo en el Perú, sino que el mundo vive una situación de desaceleración donde países muy parecidos a él están por debajo.

Es importante tener en cuenta que, si vemos a Perú de manera optimista, para los próximos años se deberá concentrar en ciertos sectores que pueden ser aprovechados. Esos permitirán la creación de mayores empresas peruanas, mejorando la infraestructura. Por ejemplo, el sector inmobiliario es uno de los que más ha mostrado un incremento en los últimos 15 años.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según el ranking mundial de competitividad IMD, el Perú ocupa el puesto 55 en el ranking general de 63 países a nivel mundial (CENTRUM Católica, 2017). Se ha colocado por encima de países latinoamericanos como Argentina, Brasil y Venezuela. En este índice, se observan y analizan diferentes factores distribuidos en cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios e (d) infraestructura. El país anteriormente, en el 2012, ya ocupaba el puesto 44 de un total de 59 países; por lo que, en los últimos años, ha venido en retroceso. Las causas son diferentes: menor índice de libertad económica, menor innovación global, y en el pilar de educación superior y capacitación, se retrocedió en el índice de capital humano; asimismo, hay mayor percepción de la corrupción.

Por otro lado, el Perú avanzó en lo relacionado a países para la inversión minera, desarrollo del *retail* y desempeño logístico. Incluso, progresó en centros de investigación, y

creció en entorno macroeconómico, tamaño de mercado, sostenibilidad social y medioambiental. Por eso, se necesita impulsar la economía, aprovechando los sectores que han venido manifestando cierta estabilidad en el tiempo, y reestructurando el capital con medidas que permiten mejorar los sectores que se encuentran con menor desarrollo.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La finalidad de los sectores relacionados y de apoyo es unir esfuerzos para crear una ventaja competitiva en el país. Cuando se logra agrupar un conjunto de empresas o industrias afines se adquieren mayores beneficios, y son posibles las siguientes acciones: (a) la consolidación de la cadena productiva, (b) mejor comunicación y (c) compartir experiencias y aprendizajes. Esta ventaja competitiva deberá ser sostenible en el tiempo con el objetivo de internacionalizarse y ser el punto de atracción de turistas o inversionistas.

Actualmente, en el Perú, existen agrupaciones empresariales, denominadas clústeres, ubicadas en una misma zona geográfica y unida por rasgos comunes en la actividad que empresarial que desarrollan. El equipo de investigación del Instituto Peruano de Competitividad (2014) tuvo acceso al último mapeo de clústeres en el país, periodo 2012-2013. En dicho estudio se lograron identificar 41 clústeres, de los cuales 16 resultaron priorizados por su buen posicionamiento en el ranking general y por ser los únicos de su clase acorde al posicionamiento. Entre los cinco primeros destacan los que siguen: (a) la minería (minero centro/auxiliar minero Lima y Arequipa); (b) la moda (moda de vestir en Lima, especialmente Gamarra); (c) el turismo (turismo cultural en Cusco); (d) la industria textil (pelos finos Arequipa-Cusco-Puno) y (e) la logística (en el Callao).

A continuación, en la Tabla 10, se puede observar el número de empresas que hay en cada clúster, así como su número de trabajadores. En estos dos aspectos destaca el sector moda y vestido en Lima, por su alto nivel de facturación. En tanto, en las exportaciones resalta el sector minero. El clúster que predomina en el distrito de San Borja es el del sector

moda de vestir, por la cantidad de tiendas por departamento y centros comerciales ubicados en el distrito; junto con el de la construcción, ya que el distrito se ha convertido en un importante polo residencial de la ciudad. Además, hay desarrollo de gastronomía, especialmente en torno a la avenida Aviación.

Tabla 10

Datos de Descentralización Productiva

Nombre del clúster	N° de empresas	N° de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
Mínero centro (Junín, Lima y Pasco)	146	38035	6788	7861
Auxiliar mínero (Lima y Arequipa)	108	54247	3299	751
Moda de vestir en Lima	1,984	73,330	4500	2100
Turismo de cultura en Cusco	1,802	9193	519	
Pelos finos Arequipa-Cusco-Puno	85	4025	232	136
Logística en el Callao	234	35202	2652	
Construcción en Lima	1,207	215076	9601	204
Pesca: harina y aceite de pescado en la costa	292	45193	2707	1815
Pesca: pescado congelado y conservas en la costa	448	60610	2411	527
Gastronomía y <i>food service</i> en Lima	130	21080	132	
Café del norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1760	1867	764
Salud en Lima	272	51446	3393	26
<i>Software</i> en Lima	83	5915	293	32
Auxiliar agroalimentario en Lima	122	15460	1927	390
Hortofrutícola en la costa	339	135473		1652
Cárnico en Lima	450	21130	1724	7
Mango de Piura	127		80.9	80.9

Nota. Adaptado de “El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas,” *El Comercio*, 2014 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-aprovechar-41-cadenas-productivas-174956>).

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de San Borja

El Perú en el mundo es cada vez más conocido, ya sea por su gastronomía, cultura, industria textil, y otras de sus características. Del mismo modo, la estabilidad económica, el PBI, el control de la inflación y otros indicadores macroeconómicos posicionan al Perú en

uno de los principales países más atractivos para la inversión extranjera. Esta es una ventana que debería ser aprovechada por el distrito de San Borja, con la finalidad de captar inversionistas que permitan el desarrollo del distrito, generación de puestos de trabajo y mayores ingresos al municipio.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

D'Alessio (2015) precisó que las fronteras existen solo físicamente, no comercialmente. Cuando se mencionan a los proveedores, clientes o competidores, no se distingue a los nacionales o extranjeros. Se hace referencia a un entorno único, no se diferencia una coexistencia del entorno nacional o internacional. El entorno tiene influencia en la organización, el cual debe ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).

El análisis del entorno debe contemplar las implicancias estratégicas de la sociedad en general, la región, el país, el sector y llegar al ámbito de la organización, la unidad de negocio, y hasta la función o proceso. Este análisis es esencial en el proceso estratégico, porque determina las amenazas y oportunidades a los que está expuesta la organización. Para construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) del distrito de San Borja, se aplicará el análisis PESTE, que comprende el análisis tridimensional de Hartman y el análisis de la competitividad nacional de Porter (el modelo de las cinco fuerzas).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el Perú, las municipalidades se rigen dentro de un marco normativo. Este incluye diversas leyes. Estas son las que siguen: (a) Constitución Política del Perú (1993), (b) Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), (c) Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), (d) Ley de Bases de Descentralización (Ley 27783, 2002), (e) Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley 27795, 2002), (f) Ley del Sistema Nacional de

Inversión Pública (Ley 27293, 2000) (g) Ley Marco del Presupuesto Participativo (Ley 28056, 2003), (h) Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado (Ley 29230, 2008), y (i) Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (Ley 27933, 2003).

En este punto, se puede mencionar que existen variables principales por evaluar. Esto tiene como finalidad determinar si originan oportunidades o amenazas para la gestión municipal del distrito de San Borja. Dichas variables son las siguientes: (a) estabilidad política, (b) legislación laboral, (c) legislación medioambiental, (d) interrelación con los organismos nacionales e internacionales, (e) seguridad jurídica, (f) seguridad ciudadana y (g) corrupción.

Estabilidad política. La actual estabilidad política del país fomenta la inversión pública y privada, permitiendo un crecimiento sostenido del PBI. Esta situación se confirma con el nivel de riesgo país, que es medido por la diferencia entre el rendimiento del bono peruano respecto al bono del Tesoro de Estados Unidos, considerado un referencial a nivel global y con riesgo cero. El riesgo país del Perú —medido por el indicador EMBIG que elabora el banco de inversión JP Morgan— bajó a 142 puntos básicos al 29 de marzo de 2017. Este nivel representa casi la mitad del promedio de las economías emergentes (329 puntos) y menos de un tercio del promedio de las economías de América Latina (428 puntos).

Dicho nivel implica una caída de 28 puntos básicos en lo que va del año. Además, ha venido mostrando una tendencia decreciente en los últimos meses, reflejando una menor percepción de riesgo de los inversionistas sobre los activos soberanos del Perú. Entre las principales economías de América Latina, el indicador peruano fue menor al de Colombia (184 puntos básicos), México (250 puntos), Brasil (279 puntos) y Argentina (442 puntos) al 29 de marzo, y solo superado por Chile (132 puntos).

La Constitución Política del Perú garantiza la libre iniciativa privada y la economía social de mercado, que se desarrolla sobre la base de la libre competencia y el libre acceso a la actividad económica. Asimismo, se rige por un sistema democrático de gobierno con leyes que garantizan el Estado de derecho y protegen al ciudadano. Igualmente, se resguardan las inversiones sean nacionales o extranjeras.

Legislación laboral. En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es el ente rector en materia de desarrollo y evaluación de las políticas sociolaborales de trabajo y promoción de la empleabilidad. Además, garantiza el cumplimiento de la normativa laboral, y la prevención y solución de conflictos. También, asegura la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador.

Las principales normas laborales que se aplican en el Perú están enmarcadas dentro del Decreto Legislativo N° 728 para el sector privado y el Decreto Legislativo N° 276 para el sector público. También, existen regímenes especiales amparados en la ley que regula las actividades de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores (Ley 27626, 2001) y la Ley de Teletrabajo (Ley 30036, 2015). Asimismo, hay regímenes enfocados en sectores productivos específicos, como son la pesca, minería, trabajadoras del hogar, entre otros.

Legislación medioambiental. La Constitución Política del Perú (1993), según el Numeral 22 del Artículo 2, declaró el derecho fundamental e irrenunciable a gozar de un ambiente adecuado y equilibrado. Este espacio debe contar con dichas características, pues es para el desarrollo de la vida. Este debe estar a la par del deber personalísimo y de la sociedad de conservarlo.

Además, se tienen la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005), modificada por el Decreto Legislativo N° 1055, que establece el marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. También, está la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158, 2007),

que, por su jerarquía y promulgación posterior, modificó la Ley 28611. En ella, se define que la política nacional de medioambiente se elabora en función de las políticas de Estado concordantes con las demás políticas públicas, la Ley General del Ambiente y otras normas como las que siguen: Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002), Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), Ley Orgánica de Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales (Ley 26821, 1997) y con los tratados internacionales suscritos por el país, como son, entre otros, el Protocolo de Kyoto.

El Ministerio del Ambiente es el ente rector del sector y la autoridad competente para formular la política nacional del ambiente. Asimismo, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) es la autoridad nacional ambiental en el Perú, y se constituye como un organismo público descentralizado adscrito al ámbito de la Presidencia del Consejo de Ministros. Su objetivo es promover la conservación del ambiente a fin de coadyuvar al desarrollo integral de la persona humana sobre la base de garantizar una adecuada calidad de vida; propiciando los siguientes beneficios: (a) el equilibrio entre el desarrollo socioeconómico, (b) el uso sostenible de los recursos naturales y (c) la conservación del ambiente. La política nacional del ambiente es de cumplimiento obligatorio en todos los niveles de gobierno: nacional, regional y local. Adicionalmente, rige para el sector privado y es de carácter orientador para la sociedad civil en su conjunto.

Interrelación con organismos nacionales e internacionales. El sistema democrático que vive el país, su apertura a los organismos internacionales y su política externa, posicionan al Perú positivamente en el ámbito internacional. El Perú es miembro de las principales organizaciones de la comunidad internacional, como la ONU, la OEA, el FMI, el BID, la Comunidad Andina de Naciones. Asimismo, es suscriptor de diversos convenios internacionales referentes a los derechos humanos, cuidado del medio ambiente, entre otros.

En este contexto, se facilita la labor de los municipios en la gestión y coordinación con los organismos e instituciones cooperantes internacionales, a fin de obtener beneficios y cubrir la demanda de las necesidades y servicios de los vecinos de su jurisdicción. Adicionalmente, en el ámbito local, los municipios pueden celebrar convenios de colaboración con otras entidades públicas y otros de naturaleza análoga para brindar los bienes, prestar los servicios o ejecutar las obras propias de la función que por mandato legal le corresponde y que no se persiga un fin lucrativo. Igualmente, amparados en la Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (Ley 29230, 2008) y el Decreto Legislativo N° 1224, correspondiente al marco de promoción de la inversión privada mediante asociaciones público-privadas y proyectos en activos, los municipios pueden celebrar convenios para obtener bienes y servicios de las empresas del sector privado.

Los tipos de proyectos que pueden desarrollarse a través de las Asociaciones Público Privadas (APP) pueden ser diversos. Estos son los que siguen: (a) la infraestructura pública en general, como las redes viales, redes multimodales, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, plataformas logísticas, (b) infraestructura urbana, de recreación y cultural, (c) infraestructura penitenciaria, de riego, de salud y de educación; así como los servicios públicos (los de telecomunicaciones, energía y alumbrado, de agua y saneamiento), y otros de interés social, relacionados a la educación, salud y el ambiente, como el tratamiento y procesamiento de residuos, entre otros. En este contexto, la empresa privada es un potencial aliado de las municipalidades. Mediante las APP se pueden obtener beneficios sustantivos a mediano y largo plazo para la comuna.

Seguridad jurídica. Según Fernández (1981), en su Diccionario de Derecho Público, seguridad jurídica es el conjunto de aspectos esenciales. Se trata, de acuerdo con el autor, de lo siguiente:

Condiciones indispensables para la vida y el desenvolvimiento de las naciones y de los individuos que las integran. Añadiendo que, constituye la garantía de la aplicación objetiva de la Ley, de tal modo que los individuos saben en cada momento cuáles son sus derechos y obligaciones, sin que el capricho, la torpeza o la mala voluntad de los gobernantes puedan causarles perjuicios. A su vez la seguridad delimita y determina las facultades y los deberes de los poderes públicos. (p. 698)

De acuerdo con el informe de *Seguridad jurídica y protección a la inversión en Iberoamérica*, el grado de seguridad jurídica del Perú, su calidad regulatoria y fortalecimiento institucional han registrado una notable mejoría, que también se ha trasladado a la independencia de las autoridades reguladoras (“Perú supera a Colombia,” 2017). El informe analizó el grado de institucionalidad de los países de Latinoamérica más representativos, basado en el grado de protección de las inversiones extranjeras de cada uno. Además, consideró las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016) sobre garantías normativas, y detalló tanto la situación jurídica e institucional de cada país (en especial en sectores regulados) como la evolución previsible de la gobernanza en cada caso (“Perú supera a Colombia,” 2017).

De acuerdo con lo citado en el párrafo anterior, se puede afirmar que en la actualidad la estabilidad jurídica en el Perú es propicia para las inversiones tanto nacionales como extranjeras. Esta situación garantiza el desarrollo de los sectores económicos que generan empleo y productos y servicios, que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos en general.

Seguridad ciudadana. Para la mayoría de peruanos, la inseguridad ciudadana es el principal problema del país. Se cuenta con la victimización por delincuencia más alta en el continente americano. Así, la extensión del fenómeno delictivo explica la escasa confianza —una de las más bajas de la región— que tienen los ciudadanos peruanos en la Policía Nacional y en el Poder Judicial.

Según el Banco Mundial (2015), en su publicación *Perú: Hacia un sistema integrado de ciudades una nueva visión para crecer*, el aumento de los índices de criminalidad a través del tiempo en el Perú tiene su origen en gran medida en la exclusión social y económica de un gran sector de la población de las zonas urbanas y en el aumento de la actividad criminal del narcotráfico. Entre los años 2007 y 2014, las denuncias de robo de vehículos aumentaron en un 60 %. Además, la creciente participación de niños y adolescentes en actividades delictivas es una tendencia alarmante que merece atención. Las cifras revelaron que entre esos mismos años, el número de niños y adolescentes arrestados por cometer delitos aumentó en 68.4 %.

Se debe mencionar que con frecuencia los delitos no se denuncian, lo que señala que la incidencia de la criminalidad y la violencia puede ser mayor de lo que estima. Según las estadísticas del INEI (2015), las víctimas de delitos graves rara vez acuden a la policía a denunciar los incidentes. Por ejemplo, durante el primer semestre del 2014, apenas el 13,6 % de las víctimas de asalto en ciudades de más de 20,000 habitantes acudieron a la policía para denunciar el hecho. Del mismo modo, de las víctimas afectadas por la violencia doméstica o sexual, solo el 17,3 % recurrió a la policía para reportar el incidente.

La percepción de inseguridad en las zonas urbanas del Perú también alcanza un nivel alto. Según la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016b), durante el primer semestre del 2014 el 85.9 % de la población de las zonas urbanas (>15 años) consideraba que su ciudad era insegura. Esta percepción es más alta en las ciudades con más de 20,000 habitantes. Igualmente, un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2015) reveló que si bien en el año 2012 la tasa de homicidios en el país coincidió con el promedio internacional (9.6 homicidios por cada 100,000 habitantes en el Perú, frente a 9.8 por cada 100,000 habitantes a nivel internacional), tan solo el 45% de la población nacional aseguró

sentirse segura cuando caminaba sola a casa, frente al promedio mundial de 60%. Ya sea percibida o real, la criminalidad tiene un impacto gravitante en el bienestar psicológico y físico de las personas y puede interferir de manera significativa en un diseño de políticas efectivo (Heinemann & Verner 2006). Los responsables de formular las políticas públicas deben considerar cómo planificar mejor estas ciudades a corto plazo, de modo tal que crezcan como espacios sostenibles y habitables.

Para construir un entorno seguro para los ciudadanos es muy importante describir los problemas de seguridad que tienen, los cuales son percibidos por los pobladores como factores determinantes del empobrecimiento de su calidad de vida. El temor por ser agredido trae consecuencias muy graves para el desarrollo, pues lesiona la libertad de tránsito, la libertad de trabajar, realizar actos de comercio y de reunirse sin temer por la seguridad personal. Más aún, erosiona el tejido social y el costo de la seguridad se vuelve un gravamen económico que en comunidades más seguras se destinan a actividades de su población (Acuerdo Nacional, 2014).

Según el Artículo 197° de la Constitución Política del Perú, las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local. Asimismo, brindan servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la Policía Nacional del Perú, conforme a ley. La presencia de grandes almacenes y empresas en su jurisdicción ofrece oportunidades de desarrollar proyectos en asociación público privada (APP), orientadas al fortalecimiento de la seguridad ciudadana en San Borja.

Corrupción. Según Martín (2017), la lucha común contra la corrupción va mucho más allá del cumplimiento. Más problemático es el profundo y creciente déficit de confianza que existe entre las instituciones y los individuos. Incluso, la percepción generalizada de que las instituciones —tanto públicas como privadas— no están actuando en interés de las personas a las que sirven impregna el pensamiento de las comunidades de todo el mundo.

La confianza del público ha sido corroída por una concentración en las prioridades a corto plazo y las recompensas, propulsado por la política de los ciclos electorales o de los objetivos trimestrales de resultados que con demasiada frecuencia dejan a los niños peor que sus padres. En lugar de mirar hacia el futuro sostenible que funcione para todos, muchos han quedado con una sensación de desesperación por los ideales de progreso, la tecnología, el comercio y la globalización. Se debe hacer de la integridad la norma, impulsada por la cooperación público-privada, liderazgo innovador y herramientas tecnológicas eficaces.

La corrupción es una barrera para el crecimiento económico y social en gran parte de América Latina. En muchos países existen ya sólidos marcos legales para la transparencia, incluyendo leyes de gran alcance, regímenes penales, administrativos y de auditoría, y mecanismos de prevención, investigación y sanción. Pero la implementación y el cumplimiento de las leyes puede ser débil y la impunidad para ciertos actos continúa.

Según la organización no gubernamental Transparencia Internacional (2016), los casos de corrupción a gran escala, desde Petrobras y Odebrecht en Brasil y en algunos países de América Latina, hasta el expresidente ucraniano Víktor Yanukóvich y otros presidentes sudamericanos involucrados, muestran cómo la colusión entre empresas y políticos arrebató a las economías nacionales miles de millones de dólares de ingresos. Este dinero se desvía para beneficiar a unos pocos a costa de la mayoría. Asimismo, dicho tipo de corrupción a gran escala y sistémica redundó en violaciones de derechos humanos, frenó el desarrollo sostenible y favorece la exclusión social.

De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional (2016), el Perú ocupa el puesto 101 de 176 países. La región no tiene ningún representante entre los primeros 20, y solo hay tres entre los primeros 50: Uruguay (21°), Chile (24°) y Costa Rica (41°). Otros seis entran si se eleva el nivel hasta los 100: Cuba (60°), Brasil (79°), Panamá (87°), Colombia (90°), El Salvador (95°) y Argentina (95°).

En el informe anticorrupción de la Defensoría del Pueblo se indicó que anualmente se pierden S/ 12,600 millones por actos de corrupción en el Perú (“Defensor del pueblo,” 2017). Esto representa aproximadamente el 10% del presupuesto nacional, evidenciando que el sistema anticorrupción existente ha fracasado. Asimismo, la población considera que la corrupción constituye el segundo problema más grande del país, después de la inseguridad ciudadana.

El problema de la corrupción se encuentra enquistado en casi todos los estamentos gubernamentales y en muchas organizaciones privadas. En este contexto, la Municipalidad de San Borja también se ve afectada directa e indirectamente. Esto se debe a la corrupción que pudiese existir en los estamentos del ejecutivo, legislativo, judicial, empresas y entidades privadas, y en su propia organización.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco Mundial (2015), en la última década, el Perú logró consolidar una economía pujante y, al mismo tiempo, redujo significativamente la pobreza. Gracias a un positivo contexto económico internacional y a una serie de políticas nacionales consistentes, sostenidas e inclusivas, el producto bruto interno (PBI) experimentó un crecimiento sustancial, las tasas de inflación bajaron, la deuda pública disminuyó y el riesgo país se ubicó entre los más bajos de América Latina. Hoy, el Perú ingresa a una nueva etapa que le demanda fortalecer su capacidad de seguir creciendo, en un escenario internacional cambiante y de desaceleración económica.

Por ello, las políticas públicas requieren orientarse a la consolidación de la clase media emergente. Además, deben focalizarse en la reducción de la pobreza extrema y la promoción de la prosperidad compartida de los habitantes del Perú. Pero esto no debe afectar la estabilidad económica.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), la tasa de interés de referencia de la política monetaria se redujo en 25 puntos básicos al 4%. Este nivel de tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación que converge al rango meta durante 2017 y se mantiene en el rango meta en 2018. Mientras tanto, la inflación de abril de 2017 fue 0.26% por la significativa reversión del aumento en los precios de algunos alimentos, con lo cual tasa interanual de inflación se redujo de 3.97% en marzo a 3.69% en abril. En cambio, la tasa de inflación sin alimentos y energía fue 0.09%, con lo cual la tasa interanual pasó de 2.72% en marzo a 2.79% en abril, dentro del rango meta. Los indicadores de expectativas empresariales se recuperaron en abril, lo que reflejaría el carácter transitorio de la desaceleración económica del primer trimestre. Las expectativas de crecimiento del PBI para 2017 se ubican entre 2.5% y 3.2%.

Aprovechar el potencial económico del país en este nuevo escenario constituye un gran reto. Cerca del 80 % de la población peruana vive en zonas urbanas, por eso es necesario que las ciudades ofrezcan servicios públicos eficientes, que sean atractivas para la inversión y posibiliten una actividad económica dinámica y sostenida. Este esfuerzo implica una articulación desde la política nacional, en coordinación con los niveles regionales y locales, para conformar un sistema de ciudades integradas y eficientes que permita un desarrollo armónico del país.

La clase media peruana al igual que los estratos medios latinoamericanos se caracteriza por ser inestables. Por tal razón, en la mayoría de los países de esta parte del mundo deben ser asistidos con políticas públicas primordialmente de protección social, salud y educación pública. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), una clase media fuerte contribuye directamente al desarrollo económico e indirectamente al respaldar programas políticos y opciones electorales razonables.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el INEI (2017), al 30 de junio de 2016, el Perú tenía una población de 31'488,625 personas, de los cuales, el 50.1% eran hombres y el 49.9% mujeres. La superficie ocupada por la población peruana es de 1'285,216 km², que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas/km². Geográficamente, el país cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos, cuyo porcentaje de población no necesariamente es equivalente con la superficie habitada. En la región costa reside el 55.9% de habitantes, en la sierra el 29.6% y en la selva el 14.5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la selva (775,353.84 km²), seguida por la sierra (353,988.94 km²) y la costa (150,872.82 km²).

El departamento de Lima alberga a 9'985,664 personas, y es el más poblado del país y seguido por La Libertad con 1'882,405 habitantes. En la tercera posición, se ubica el departamento de Piura con 1'858,617, seguido por Cajamarca con 1'533,783 y en quinto lugar está Puno, donde viven 1'429,098 personas. Estos cinco departamentos juntos concentran el 53% de la población total. Por el contrario, el menor número de habitantes lo tiene Madre de Dios con 140,508 personas, a pesar de ser el tercer departamento con mayor superficie territorial (85,300.54 km²) después de Loreto (368,799.48 km²) y Ucayali (102,399.94 km²).

A nivel nacional son siete los distritos que sobrepasan el umbral de los 400,000 habitantes y todos ellos se ubican en la provincia de Lima (INEI, 2017b). Estos son los siguientes: (a) San Juan de Lurigancho, (b) San Martín de Porres, (c) Ate Vitarte, (d) Comas, (e) Villa El Salvador, (f) Villa María del Triunfo y (g) San Juan de Miraflores. Los distritos de San Juan de Lurigancho, con 1'115,686 habitantes, y San Martín de Porres, con 714,952 personas, superan en población a los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas.

Según Aníbal Sánchez Aguilar, jefe del INEI, la población del Perú, al final del 2017, llegará a los 31'800,000 habitantes. Tras anunciar el nuevo censo nacional de población para el 2017 en el Perú, Sánchez reveló que la entidad ha registrado a la fecha cerca de nueve millones de viviendas en todo el Perú. Asimismo, indicó que, en la actualidad, más del 50% de la población peruana tiene menos de 30 años; mientras la esperanza de vida es de un promedio de 75 años (INEI, 2017a).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D'Alessio (2015), las fuerzas tecnológicas y científicas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. En la actualidad, es indispensable el uso de las TIC por parte del Estado, para brindar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana. Actualmente, muchas de las transacciones económicas a nivel mundial son realizadas utilizando plataformas web, en particular *e-commerce* así como también *e-business*. Asimismo, gobiernos de diferentes países han tomado aspectos de este modelo para mejorar los servicios que deben prestar a los ciudadanos.

El Estado peruano desarrolla programas de simplificación administrativa a través de la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Los proyectos están orientados a reducir los tiempos en la prestación de servicios públicos; entre ellos, los trámites públicos, políticas como la centralización de los trámites municipales, interconexión electrónica entre las diversas instituciones públicas que permitan, la interoperabilidad de los sistemas informáticos. Sin embargo, estos proyectos son desarrollados aisladamente y no responden a una estrategia o una meta común de todas las instituciones públicas.

Según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES, 2017), los gobiernos cada vez tienen que empezar a repensar en el uso de las TIC. Se debe poner mayor énfasis en los vínculos institucionales entre y dentro de las estructuras de gobierno diferenciados en un intento de crear una sinergia para el desarrollo sostenible incluyente. Un aspecto importante de este enfoque consiste en ampliar el ámbito de la administración electrónica para un papel transformador del gobierno hacia los procesos de cohesión, coordinados e integrados, y las instituciones a través de las cuales el desarrollo sostenible se lleva a cabo.

El reporte *Doing Business: Facilidad para hacer negocios en Perú 2017* ubicó al Perú en el puesto 54, tras haber estado en el puesto 53 en la versión anterior (Banco Mundial, 2017). En los subíndices, este año, se mantiene una tendencia descendente, que viene desde el 2015, en siete índices: (a) facilidad para apertura de un negocio, (b) permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) obtención de crédito, (e) protección de inversionistas minoritarios, (f) cumplimiento de contratos y (g) resolución de insolvencia. Mientras que solamente subió en dos puestos en el registro de propiedades y en la facilidad para pago de impuestos. Sin embargo, se resaltó la reforma tributaria del Perú, en tanto el impuesto a la renta ha descendido en los últimos años y ha ayudado al dinamismo empresarial (Banco Mundial, 2017).

Los principales procesos que involucran a las municipalidades en el ranking del Doing Business son los siguientes: (a) emisión de licencia de funcionamiento, (b) emisión de licencia de edificación, (c) emisión de autorización de conexiones domiciliarias, (d) emisión de autorización de interrupción de vías, (e) estudio de impacto vial y (f) declaratoria de fábrica. El promedio que toma el procedimiento para la obtención de la Licencia de Funcionamiento es de 26 días. La demora en los restantes cinco procedimientos representa el 84% del tiempo total (173 días) (Banco Mundial, 2017). Para llevar a cabo estos trámites municipales, los

empresarios se enfrentan muchas veces con los obstáculos que siguen: (a) normas engorrosas y desactualizadas, (b) procesos poco eficientes, (c) requerimientos innecesarios y costosos, (d) ausencia de información adecuada, (e) decisiones arbitrarias y (f) funcionarios poco capacitados. Esto también promueve la informalidad empresarial y desprestigia a las municipalidades ante sus ciudadanos. Por último, el uso intensivo de las TIC ayudaría a transparentar la gestión municipal y a proporcionar servicios públicos de calidad a sus habitantes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En los últimos años, es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como preocupación de primer orden para la humanidad (D'Alessio, 2015). La gestión ambiental, además de ser un instrumento para la conservación del medio ambiente, permite el desarrollo competitivo y económico de las organizaciones, el uso racional de recursos y el reúso de materiales. Esto se traduce en un decremento de costos y gastos, y la posibilidad de aumentar los ingresos, al incursionar en mercados verdes o con exigencias ambientales. A su vez, se incentiva un crecimiento en la rentabilidad financiera (Castellanos, 2011).

Según el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2011), el Perú es un país pluricultural, con más de 14 familias etnolingüísticas y 72 grupos étnicos y uno de los reconocidos en el mundo por su gran biodiversidad. Asimismo, dispone de un importante capital natural, que es la base de la actividad económica en crecimiento; sin embargo, en la actualidad la toma de decisiones para su aprovechamiento por las autoridades responde a iniciativas desarticuladas y poco objetivas, porque se desconoce la cantidad y el estado en el que se encuentra. Por estas razones, es prioritario generar información a través de la realización de estudios de inventario, evaluación y valoración de los recursos naturales, diversidad biológica y los servicios ambientales que brindan estos, como estrategia para la conservación y el

aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, la biodiversidad y el desarrollo de la población, aplicando lineamientos estandarizados e instrumentos confiables. Dicha información permitirá implementar adecuadas políticas y normas ambientales a fin de contribuir a la toma de decisiones acertadas a nivel nacional, regional y local.

El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2011) desarrolló el *Plan Nacional de Acción Ambiental-PLANAA Perú 2011-2021*, donde se menciona que es su objetivo central mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. También, considera el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona. Asimismo, plantea lograr el desarrollo ecoeficiente y competitivo de los sectores público y privado, promoviendo las potencialidades y oportunidades económicas y ambientales, nacionales e internacionales.

Las metas prioritarias del *PLANAA Perú: 2011-2021* son varias. Una de ellas es el agua; así, se espera que 100% de aguas residuales domésticas urbanas sean tratadas y el 50% de estas, reusadas. Además, están los residuos sólidos; por lo que se buscará que 100% de residuos sólidos del ámbito municipal sean manejados, reaprovechados y dispuestos adecuadamente. En cuanto al aire, se estipuló que 100% de las ciudades priorizadas implementan sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplen los estándares de calidad ambiental (ECA) para este. Otra de las metas está relacionada con los bosques y cambio climático, lo que determina una reducción a cero de la tasa de deforestación en 54 millones de hectáreas de bosques primarios bajo diversas categorías de ordenamiento territorial. Esto contribuye, conjuntamente con otras iniciativas, a reducir el 47.5% de emisiones de gas de efecto invernadero (GEI) en el país, generados por el cambio

de uso de la tierra; así como a disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático (MINAM, 2011).

Para la diversidad biológica, se propuso la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país; incrementando en 80% la superficie de producción orgánica; en 70%, el valor de las exportaciones de productos del biocomercio; en 50%, las inversiones en econegocios y, en 100%, el valor de los bienes y/o servicios de áreas naturales protegidas-ANP. En cuanto a minería y energía, se estipuló que 100% de la pequeña minería y minería artesanal implementa y/o dispone de instrumentos de gestión ambiental, y 100% de las grandes y medianas empresas mineras y energéticas mejoran su desempeño ambiental. Por último, acerca de la gobernanza ambiental, se espera que 100% de entidades del Sistema Nacional de Gestión Ambiental implementen la Política Nacional del Ambiente y los instrumentos de gestión ambiental (MINAM, 2011).

Una de las funciones de las municipalidades es la protección y conservación del medio ambiente para el beneficio de la población. Es por ello que tienen la facultad de elaborar e implementar diversos instrumentos de gestión ambiental para la aplicación de planes y políticas referidas a los temas ambientales. Según el *Registro Nacional de Municipalidades 2014* (INEI, 2015), un total de 842 (45.8%) de municipalidades disponen de instrumentos de gestión ambiental, de las cuales 158 (81%) son municipalidades provinciales y 684 (41.6%) son distritales. Son 404 municipalidades (91 provinciales y 313 distritales) que disponen del diagnóstico ambiental local, 250 municipalidades (88 provinciales y 162 distritales), entre otros.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se pueden determinar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar San Borja. Estas conclusiones se derivan del análisis PESTE, como se presenta en la Tabla 11. La evaluación de las oportunidades y

amenazas considera cuatro ponderaciones o puntajes: (a) cuatro respuesta superior, (b) tres si la respuesta es más que el promedio, (c) dos si la respuesta es promedio y (d) uno si la respuesta no es significativa. El resultado que se obtiene es 2.98, lo cual indica un buen desempeño del distrito de San Borja ante las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Distrito de San Borja

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Construcción del Tramo 1 y del Tramo 2 del Tren Eléctrico	0.10	4	0.40
2	Dinamización del sector inmobiliario en Lima	0.09	4	0.36
3	Incremento de las inversiones en el sector <i>retail</i> en Lima	0.07	4	0.28
4	Aumento de las inversiones en el sector privado de la salud.	0.05	3	0.15
5	Incremento del turismo y de la gastronomía.	0.08	3	0.24
6	Fortalecimiento de los servicios de serenazgo de los distritos aledaños	0.06	4	0.24
7	Incremento de la inversión en las tecnologías de la información y comunicaciones.	0.05	4	0.20
8	Apertura de nuevos mercados (TLC, APEC, CAN, ALADI)	0.07	4	0.28
9	Fortalecimiento de la clase media y aumento de sus niveles de ingreso	0.07	4	0.28
Subtotal oportunidades		0.64		2.43
Amenazas				
1	Atracción para la inversión comercial e inmobiliaria en otros distritos aledaños	0.09	2	0.18
2	Falta de inversión de Sedapal en los servicios de agua y desagüe	0.05	2	0.10
3	Aumento de la congestión vehicular en las vías que conectan a Lima con San Borja	0.07	1	0.07
4	Migración de la delincuencia de otros distritos a San Borja	0.05	1	0.05
5	Alta rotación de funcionarios en la administración pública.	0.05	2	0.10
6	Incremento de la corrupción en el sector estatal y municipal	0.05	1	0.05
Subtotal amenazas		0.36		0.55
Total		1.00		2.98

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 El Distrito de San Borja y sus Competidores

El distrito de San Borja cuenta con innumerables competidores. Según D'Alessio (2015), existen cinco fuerzas competitivas para evaluar la situación de la organización frente a terceros, para así determinar el potencial que el distrito de San Borja tiene. Estas son las que siguen: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de compradores, (c) amenaza de sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (c) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La negociación con los proveedores tiene varios procesos y etapas de cumplir antes de la contratación; este deberá tener un presupuesto asignado para iniciar la convocatoria de licitaciones abiertas. El Estado y las municipalidades a través de estas licitaciones tienen la oportunidad de escoger al mejor postor, con mejores precios, calidad en el producto o servicio. Por ello, en este campo, se tiene un alto grado de poder negociar con el proveedor, porque este pasa por una serie de requisitos establecidos en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento aprobado en el Decreto Legislativo N° 1017.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El distrito de San Borja cuenta con numerosos compradores, los cuales reciben los servicios que ofrecen las municipalidades, que es el ente que centraliza, evalúa y actúa sobre de las necesidades del distrito. Los compradores o clientes se dividen en dos grandes grupos: (a) vecinos residentes y (b) personas naturales o jurídicas con negocio. Los residentes del distrito tienen un alto poder de negociación, debido a que cualquier incumplimiento en los servicios conduciría a una protesta masiva que alteraría el orden público. Del mismo modo, lograría que los residentes se resistan a pagar sus impuestos prediales y arbitros, un ingreso importante para los municipios.

Lo mismo sucede con las personas naturales o jurídicas, pagan impuestos y adicional licencias para poder operar y generan puestos de trabajo que contribuyen con el desarrollo del

distrito. Estas empresas representan un ingreso considerable para el municipio ubicándose en el ranking 13, con una densidad empresarial que registro 1,649 empresas por kilómetro cuadrado, según el último análisis de densidad empresarial, según distritos (ver Figura 7), realizado por el INEI (2013).

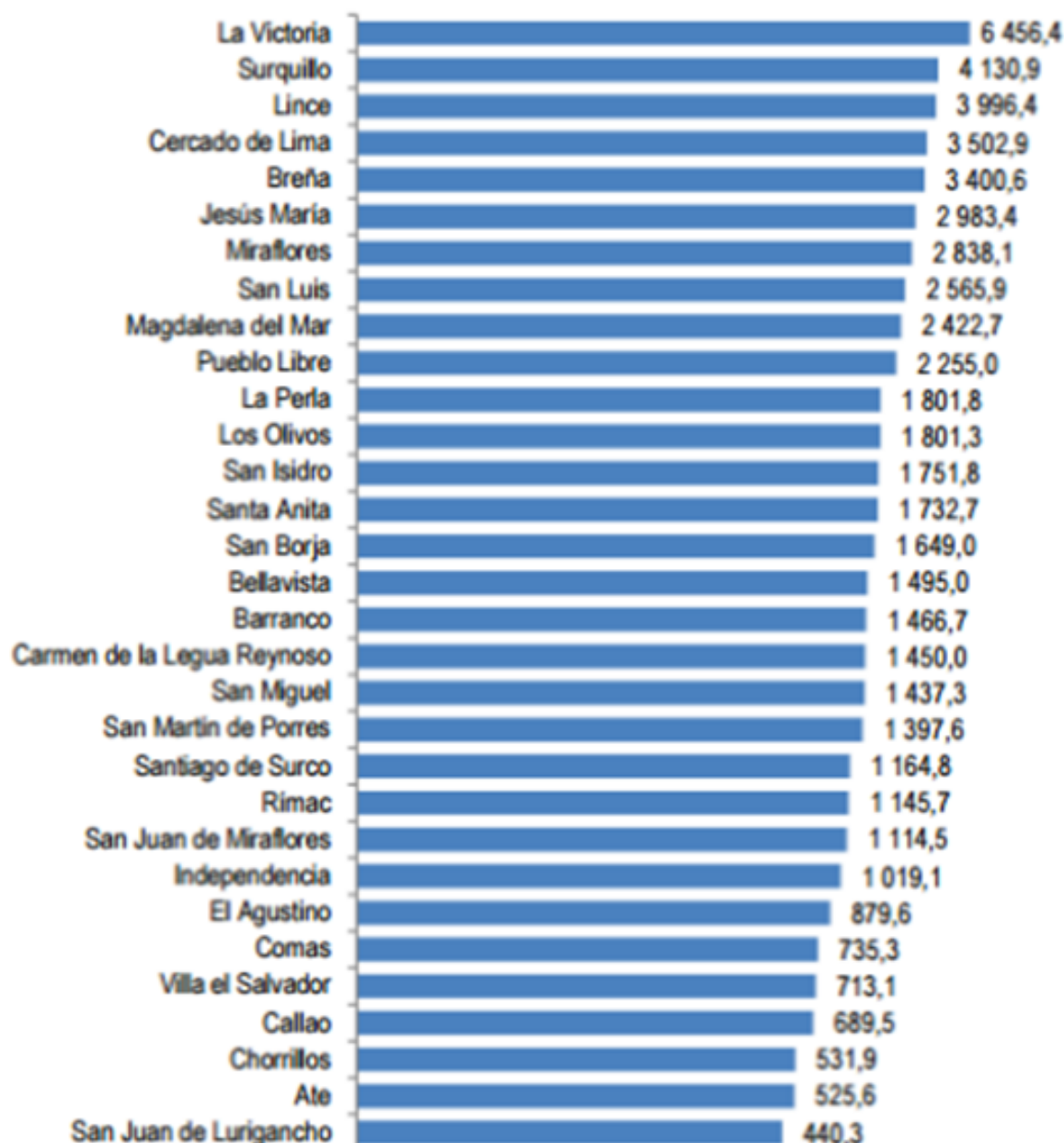


Figura 7. Densidad empresarial según distritos, al 2013 (empresas por km²). Tomado de “Análisis de la densidad empresarial,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1178/cap05.pdf).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitos en el distrito de San Borja es baja, posee una gran variedad de restaurantes, centros comerciales. Las paradas o estaciones del tren han contribuido con la economía del distrito, sirviendo como un conector de tránsito entre varios distritos. Lo que sí se considera como una oportunidad es la falta de centralización del sector financiero y gestión de trámites que tiene al distrito de San Isidro como un ícono en Lima.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores en el sector es menos probable. Sería básicamente la creación de nuevos distritos que ofrezcan los mismos servicios o la división de los distritos que afectaría al ciudadano. Asimismo, tiene que ver con el menor pago de impuestos al municipio.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre distritos es alta, debido a que cada uno realiza actividades sociales, culturales y de entretenimiento con la finalidad de lograr ventajas competitivas que permitan captar la visita de turistas o residentes de otros distritos. Igualmente, compite respecto a la captación de inversionistas y empresarios para establecer sus negocios y que estos aporten con el crecimiento económico del distrito.

3.6 El Distrito de San Borja y sus Referentes

El distrito de San Borja posee el potencial para lograr una ventaja competitiva que le permita alcanzar un desarrollo económico y sostenible frente a los demás distritos. El mundo vive procesos acelerados de urbanización, motivo por el cual la mayoría de personas opta por vivir en las ciudades con mayor actividad comercial. Por este motivo, San Borja debe apuntar a un crecimiento tanto en lo comercial como en infraestructura. A nivel de América Latina, los expertos de Forbes (2014) identificaron seis ciudades que destacan por su crecimiento económico. Dentro de estas ciudades está Lima, así como Bogotá y Panamá, con un volumen

mayor de crecimiento en centros comerciales que reactivan la economía, generando altos niveles de construcción e inversión extranjera. En cambio, como ciudades ya establecidas, Forbes (2014) destacó a São Paulo, Santiago y Ciudad de México. El distrito de San Borja debe aprovechar que Lima está siendo observada por otros países para captar esa demanda y atraerla a su distrito.

Una ciudad referente a nivel mundial es la ciudad de Manhattan, también conocida como el centro de la ciudad de Nueva York, en el noreste de los Estados Unidos. Es una de las zonas menos pobladas de Nueva York, pero con mayor movimiento en centros de comercio, finanzas, entretenimiento, educación, arte y moda. Es el distrito que tiene numerosos teatros alrededor de Broadway (ver Figura 8), Columbia University y el centro financiero alrededor de Wall Street. Además, cuenta con el Times Square y la Quinta Avenida, donde se encuentra la gran parte del movimiento comercial.



Figura 8. Vista del distrito de Manhattan. Tomado de “La quinta avenida en Nueva York,” por Absolut Nueva York, 2015 (<https://www.absolutviajes.com/la-quinta-avenida-en-nueva-york/>).

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

Según D'Alessio (2015), a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que se muestra en la Tabla 12, se identifica a los principales competidores de la organización, así como sus fortalezas y debilidades. Para realizar el análisis competitivo del distrito de San Borja, se consideran como competidores los distritos de Miraflores, San Isidro y La Molina. Para ello, se tiene como factores claves de éxito los siguientes: (a) cercanía, (b) actividad comercial, (c) salud, (d) educación, (e) infraestructura y (f) recreación.

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo del Distrito de San Borja

Factores claves de éxito	Peso	San Borja		Miraflores		San Isidro		La Molina	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
2 Salud	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3 Actividad comercial	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26
4 Acceso rápido y servicio de transporte	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	1	0.11
5 Centros educativos	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
6 Infraestructura	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14
7 Recreación y diversión	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36
8 Servicios públicos	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
9 Gestión pública eficiente	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
10 Ecología y medioambiente	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Total	1.00		2.73		2.93		3.32		2.73

Nota. Los valores totales indican: 4= mayor fortaleza, 3=menor fortaleza; 2=debilidad menor; debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se han identificado 10 factores para la Matriz Perfil Competitivo y, de acuerdo con el resultado del análisis, el distrito de San Borja tiene un ponderado inferior a los que se obtiene para los distritos de Miraflores y San Isidro. Por lo tanto, San Borja debe mejorar en los aspectos donde el puntaje individual es menor como por ejemplo, centros educativos e infraestructura. Sin embargo, tiene factores a favor como la recreación, diversión y ecología

que es una fortaleza del distrito de deberá mantener y cuidar para permanecer en el nivel que se encuentra respecto a otros distritos.

Para el desarrollo de la Matriz Perfil Referencial, presentada a continuación en la Tabla 13, la comparación se hace con la ciudad de Manhattan en Estados Unidos, con la ciudad de Curitiba en Brasil y con Vancouver en Canadá. Principalmente, se tienen en cuenta las similitudes en cuanto al cuidado de la ecología, centros de recreación al aire libre, actividad comercial, excelente infraestructura y gestión gubernamental.

Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial del Distrito de San Borja

Factores claves de éxito	Peso	San Borja		Manhattan (EE.UU.)		Curitiba (Brasil)		Vancouver (Canadá)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64	4	0.64
2 Salud	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3 Actividad comercial	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4 Acceso rápido y servicio de transporte	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
5 Centros educativos	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Infraestructura	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7 Recreación y diversión	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8 Servicios públicos	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
9 Gestión pública eficiente	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
10 Ecología y medioambiente	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Total	1.00	2.73		3.93		3.79		3.89	

Nota. Los valores totales indican: 4= mayor fortaleza, 3=menor fortaleza; 2=debilidad menor; debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

El distrito de San Borja gracias a los factores externos que la rodean puede acceder a muchas oportunidades, pero también enfrentar unas cuantas amenazas. Los análisis desarrollados presentan muchas ventajas competitivas, con respecto de otros distritos pero a la vez cuando se realizó el análisis internacional se encontró que a San Borja le falta aún

mucho por desarrollar. Esto es posible lograrlo si se aprovechan las oportunidades y se evaden las amenazas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015), el análisis interno tiene como objetivo principal encontrar las fortalezas y debilidades de la organización. La finalidad es identificar competencias distintivas que permitan crear ventaja sobre los competidores. Una vez realizado el análisis interno, se procede a diseñar estrategias que permitan crear valor agregado a la organización y mejorar las debilidades de la compañía para transformarlas en fortalezas. Para ello, se emplean dos herramientas importantes: el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno o AMOFITH tiene como propósito encontrar las fortalezas y debilidades de una organización e identificar cuáles son aquellos factores internos controlables que intervienen en el proceso organizacional. Las áreas por examinar para identificar las fortalezas y debilidades van a depender del tipo de organización sobre la que se esté haciendo el análisis.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las municipalidades y alcaldes son los encargados de la administración del municipio, teniendo como base para el cumplimiento de sus funciones el Reglamento de Organización y Funciones (Ordenanza Municipal N° 237-MDS, 2010). También cuentan con un Manual de Organización de Funciones (MOF), elaborado por la gerencia encargada de presupuestar y planificar los proyectos del siguiente año, así como hacer seguimiento a las áreas con el fin de ejecutar y realizar planes de acción para llevar a cabo lo presupuestado.

De acuerdo con D'Alessio (2015), es importante enfocarse en la evaluación de la gerencia y revisar cada una de las gestiones que conforman la posición. El distrito de San Borja pone a disposición de los ciudadanos un portal web lúdico y dinámico con información abierta al público general, dando a entender la transparencia en el desarrollo de sus funciones,

así como publicando el avance de resultados mensuales e indicadores para medir el desempeño de sus funciones y proyecciones estimadas al 2021. También destacan las buenas prácticas de un gobierno responsable y alineado con el avance tecnológico, poniendo al servicio de los vecinos herramientas prácticas que faciliten la realización de gestiones y pagos en línea a través de la web.

Al mismo tiempo, para este distrito es muy importante la promoción del buen uso del tiempo libre, a fin de poner en práctica los deportes más predilectos para sus ciudadanos. Por ello, pone a disposición de los residentes, la Escuela de Campeones con los deportes más populares, previa inscripción y de manera gratuita, con la finalidad de fomentar el deporte que mejora la salud y las condiciones de vida en general (ver Figura 9).



Figura 9. Escuela de campeones 2017. Tomado de “Escuela de campeones,” por la Municipalidad de San Borja, 2017a (<http://www.munisanborja.gob.pe/externas/DeportesV2/index.html>).

En relación con la cantidad de empresas, para el año 2014 en el distrito de San Borja habían 16,980 unidades empresariales, lo cual representaba el 4.8% del total de Lima Metropolitana. Esto implicaba una densidad de 151.9 empresas por cada mil habitantes, así como de 1,704.8 empresas por kilómetros cuadrados (ver Tabla 14).

Tabla 14

Densidad Empresarial en el Distrito de San Borja y en Lima Metropolitana, al 2014

Distrito	2014	Porcentaje (%)	Densidad empresarial (empresa/mil hab.)	Densidad empresarial (empresa/km ²)
Total Lima Metropolitana	887,235	100.0	91.0	314.9
Lima Centro	352,796	100.0	196.4	2,444.2
San Borja	16,980	4.8	151.9	1,704.8

Nota. Adaptado de “Análisis de la densidad empresarial,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/cap05.pdf).

En materia de seguridad ciudadana, el distrito se ha organizado de tal modo que cuenta con una escuela de formación especializada, donde se entrena al recurso humano. Esto se financia con los pagos de arbitrios y contribuciones que hacen los vecinos puntualmente. Además, hay comunicación permanente con la gobernación, con las juntas vecinales y las comisarías, entre otras instituciones. En cuanto al equipo, actualmente se cuenta con 40 cámaras de videovigilancia que están activas y en los puntos más críticos. Pero lamentablemente, el personal operativo rota frecuentemente y se ha suspendido el apoyo de la policía en las intervenciones que realiza el serenazgo (Municipalidad de San Borja, 2017b).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing y las ventas del distrito se van a desarrollar entre las principales actividades económicas, bien de servicios o productos, que estarán encaminadas a lograr mejores y mayores ingresos, satisfaciendo la demanda de la población del distrito y de los distritos colindantes. Estas pueden ser: (a) bienes de consumo directo, (b) comercio de servicios profesionales y técnicos, (c) servicios y (d) producción artesanal como manualidades o textiles.

El distrito de San Borja destaca por un alto enfoque en el desarrollo residencial, que se busca sea en un marco urbano sostenible. El distrito es atractivo para vivir y seguirá

manteniendo esta condición por los servicios que ofrece a los residentes, así como por su ubicación. Sin embargo, esto implica una mayor preocupación por brindar a la población residente mejores condiciones para su vida en el distrito. Por lo tanto, el crecimiento estará condicionado a la capacidad de soporte que la municipalidad puede brindar; es decir, a la capacidad de infraestructura, equipamiento y servicios de que se dispone. Asimismo, se pretende seguir impulsando la incorporación de estilos de vida saludables y promover la coexistencia amigable con el medio ambiente, a través de la reutilización del agua, el uso de fuentes de energía y de movilidad alternas, junto con la gestión de los residuos (L. Mauricio, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

En tal sentido, el comercio en el distrito se desarrolla también en los grandes centros comerciales como el Centro Comercial Primavera, ubicado en las avenidas Aviación y Angamos; el Centro Comercial San Borja, entre las avenidas Javier Prado, Aviación y Las Artes; el Centro Comercial La Rambla; y el Centro Comercial Real Plaza. Por otro lado, otros ejes comerciales serían las avenidas San Luis, Guardia civil y Rosa Toro. Es de interés de la municipalidad incrementar la inversión en el distrito, pero dando prioridad a la parte residencial, por lo que esta inversión debe significar mejoras en áreas comunes y en circulación (L. Mauricio, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

En relación con los servicios de educación superior, en el distrito se encuentran las siguientes universidades: (a) Universidad Privada San Juan Bautista, (b) ORVAL Peruvian University of Art y (c) Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. De estas tres instituciones, solo San Marcos se ubica en las primeras 20 posiciones del ranking de universidades en el Perú (ver Tabla 15). Si bien esta universidad es gratuita, la Universidad Privada San Juan Bautista se ha visto involucrada en un aumento excesivo de los costos de bachillerato y de titulación, mas no en las pensiones, pese a incrementar de S/ 530 a S/ 590, lo que equivale al 11%. En cambio, el trámite para obtener el

bachillerato pasó de S/ 1,500 a S/ 4,000 y el de titulación, que es a través de un seminario de tesis, incrementó de S/ 5,000 a S/ 12,000 (“Denuncian que,” 2016).

Tabla 15

Ranking de las Universidades Peruanas para el 2016

Ranking 2016	Ranking 2015	Nombre de la universidad	Régimen	Ciudad
1	1	PUCP	Privado	Lima
2	2	U. Cayetano Heredia	Privado	Lima
3	4	U. del Pacífico	Privado	Lima
4	3	UNMSM	Estatad	Lima
5	5	UNI	Estatad	Lima
6	6	UPC	Privado	Lima
7		U.N. Agraria La Molina	Estatad	Lima
8		U. San Martín de Porres	Privado	Lima
9	8	U. de Piura	Privado	Lima/Piura
10	8	USIL	Privado	Lima
11	11	U. Católica San Pablo	Privado	Arequipa
12	13	U. Privada Antenor Orrego	Privado	Trujillo
13	15	U. Continental	Privado	Huancayo
14	14	U. Ricardo Palma	Privado	Lima
15	12	U. Científica del Sur	Privado	Lima
16	18	U. Privada del Norte	Privado	Trujillo
17	16	U. Privada de Tacna	Privado	Tacna
18	17	U. Ruiz de Montoya	Privado	Lima
19		U. Santo Toribio de Mogrovejo	Privado	Chiclayo
20		U. Señor de Sipán	Privado	Chiclayo

Nota. Tomado de “Ranking de universidades del Perú 2016,” por América Economía, 2016 (<https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking>).

La promoción de la vida saludable es un eje fundamental de la política del distrito, por lo que se enfatiza en el desarrollo de las ciclovías y el uso de la bicicleta como medio de transporte para las distancias cortas. La Municipalidad Distrital ofrece escuelas deportivas, para niños que tienen entre ocho y 16 años de edad. Las disciplinas que se cubren son ajedrez, fútbol, voleibol, baloncesto en sillas de ruedas, tenis de mesa y atletismo. Para el período 2017 se inscribieron 180 niños y jóvenes, pero se espera incrementar la capacidad cada año, para atender a más familias del distrito (Municipalidad de San Borja, 2017f). En total, más de 4,000 vecinos participan en las actividades de vida saludable (L. Mauricio,

comunicación personal, 16 de octubre, 2017), que incluye las escuelas deportivas, el uso de ciclovías, los servicios médicos y nutricionales, así como el circuito de ejercicios.

Por otro lado, el desarrollo turístico y cultural del distrito es otro eje fundamental. Para ello, el distrito podría tomar en cuenta que es necesario fomentar la creación de negocios como tiendas de artesanías y hospedajes para turistas como los que hay en otros distritos como Miraflores y Barranco. En cuanto a la oferta de salud, el distrito ofrece programas de salud municipal (MUNISALUD), cuyos precios pueden variar entre S/ 9 por la atención en medicina general a S/ 25 por curación estética dental. Asimismo, existen otros centros de salud como San Juan Masías, Centro de Salud Villa Victoria Porvenir, Centro de Salud San Borja, Preventorio Polideportivo Torres de Limatambo, entre otros.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La distribución territorial del distrito de San Borja es en seis zonas que se subdividen en 12 sectores y estos en 36 subsectores. Existe un total de 747 manzanas, 27 avenidas, 365 calles y jirones, y 177 pasajes. La infraestructura de la gran mayoría de viviendas en el distrito cuenta con servicios públicos básicos, siendo una de sus particularidades principales que la calidad de los materiales de construcción utilizados es noble; es decir, ladrillos, cementos y fierros.

Es así que, de acuerdo con el *Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2016* de la Municipalidad de San Borja (2016c), de un total de 28,811 hogares, el 99.8% se abastece de agua potable por red pública, de los cuales el 96% cuenta con instalaciones dentro de la vivienda, el 3.8% accede por la red pública fuera pero dentro de la edificación y el 0.18% tiene otro tipo de acceso al agua potable. Asimismo, el 99.8% de los hogares del distrito de San Borja cuenta con servicios higiénicos dentro de las viviendas conectadas a la red pública, de los cuales el 97.4% por instalaciones dentro de la vivienda y el

2.4% accede por red pública pero dentro de la edificación. Además, el 99.9% de los hogares del distrito de San Borja cuenta con acceso al sistema de alumbrado por red pública.

Residencias. Dentro de Lima Metropolitana, son los municipios de Lima Centro los que más han expedido licencias de construcción para el desarrollo de viviendas multifamiliares. En el año 2015, destacó el distrito de Santiago de Surco con 428 licencias, seguido por San Miguel con 138 y en tercer lugar se ubicó San Borja donde se otorgaron 105 licencias (INEI, 2016a).

Asentamientos humanos (AA.HH.). San Borja cuenta con cinco asentamientos humanos: (a) AA. HH. San Juan Masías, (b) AA. HH. Santa Rosa, (c) AA. HH. El Bosque, (d) AA. HH. El Bosque II y (e) AA. HH. Todos los Santos. Todos cuentan con agua potable de la red pública, alcantarillado y alumbrado eléctrico público.

Circulación. Actualmente, la municipalidad está impulsando el uso de la bicicleta como medio alternativo de transporte. Ya se tienen 200 bicicletas distribuidas en 12 estaciones, que están conectadas por 10 kilómetros de ciclo vías, atendiendo a 400 o 500 personas por día, por lo que hay que trabajar en una mayor rotación. Estas bicicletas no tienen un objetivo recreacional, sino que son para traslados cortos, facilitando el transporte entre las viviendas o centros de trabajo y el tren eléctrico o las principales líneas de autobuses. Pero para atender a toda la población es indispensable aumentar la cantidad de unidades, de estaciones y de kilómetros de vías (L. Mauricio, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

Salud pública. A fin de mejorar la infraestructura en salud pública, el 21 de julio de 2016, la Municipalidad de San Borja y el Ministerio de Salud (MINSA) inauguraron las obras de ampliación y renovación del Centro de Salud San Juan Masías, cuya inversión superó los S/ 630,000. Esta obra fue posible debido a un convenio suscrito entre la municipalidad y el MINSA, siendo este último el que se encargará de la administración del centro médico. Este

centro de salud cuenta con un terreno de más de 200 m² y ofrece, por un precio módico para vecinos de las urbanizaciones San Juan Masías, Torres de San Borja, Jacarandá y Javier Prado, diferentes servicios como medicina general, ginecología/obstetricia, odontología, psicología, farmacia y atención integral del niño, beneficiando a más de 18,000 vecinos del distrito. Asimismo, forma parte de su plan de salud el servicio Médicos a Domicilio y el de las ambulancias para el traslado de pacientes en casos de emergencia. Cuenta además con el Taxi Municipal Especial (TAMES), dedicado a brindar movilidad a personas con discapacidad física (Andina, 2016). Algunas de sus principales instituciones de salud son:

- Centro de Salud San Juan Masías
- Centro de Salud Villa Victoria Porvenir
- Centro de Salud San Borja
- Centro de Salud Municipal
- Preventorio Paseo del Bosque
- Preventorio Polideportivo Torres de Limatambo
- Filial de Essalud

Áreas verdes. El distrito muestra como una de sus fortalezas la prioridad por la conservación del medio ambiente, de ahí que muchas avenidas cuenten con bermas centrales y laterales sembradas con flores y árboles. También se puede apreciar a lo largo de ellas una buena limpieza de las zonas públicas y recojo de desmonte, con la finalidad de tener un mantenimiento eficaz y eficiente de riego de áreas verdes, parques y jardines. Es así como San Borja cuenta con 76 parques, 27 bermas de avenidas, 24 pasajes, 18 triángulos entre otras áreas públicas y 21 otras áreas verdes. Además, el distrito tiene un promedio de 12.4 m² de áreas verdes por habitante que supera lo recomendado entre 9 a 11 m² de áreas verdes por habitante por la Organización Mundial de la Salud (Instituto Metropolitano de Planificación, 2010). Esto hace que San Borja se posicione como el distrito con el más alto índice de áreas

verdes por habitante; y además goza de la distinción Ciudad Modelo de Bajas Emisiones de Carbono, otorgado por la APEC (Municipalidad de San Borja, 2017f).

El distrito de San Borja recibió el segundo lugar en el Premio Lima Verde: Parques & Jardines que otorga la Municipalidad de Lima. Esto se dio por haber incentivado a la población en general para que en sus hogares desarrollen jardines o huertos en los espacios que estaban sin usarse, y que se extendió a las escuelas (Municipalidad de San Borja, 2017d). Además, se exige que las construcciones nuevas cuenten con áreas verdes, con el objetivo de mejorar la calidad del aire y acicalar los espacios libres en beneficio de toda la población del distrito (Municipalidad de San Borja, 2015).

Contar con áreas verdes dentro de la ciudad, ofrece las siguientes ventajas: (a) reducen las grandes variaciones en temperatura, (b) se vuelven un filtro acústico, (c) disminuyen la contaminación del aire al capturar partículas suspendidas y (d) regulan la radiación del sol, entre otras. En el distrito de San Borja, se contaba con 567,096 m² destinados para áreas verdes, pero solamente 497,580 estaban habilitados para este fin (Instituto Metropolitano de Planificación, 2010).

Calidad. Dentro del Área de Calidad, la municipalidad obtuvo la recertificación ISO 9001-2008 en la Semana de la Calidad 2016. Dicha condecoración fue otorgada por el Comité de Gestión de la Calidad, entidad que cuenta con sistemas de gestión de certificados nacionales e internacionales. Este comité forma parte del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Departamento de Contabilidad y Finanzas es el encargado de obtener los recursos económicos necesarios para que la organización pueda funcionar de forma sostenible (D'Alessio, 2015). Para que una institución pueda cumplir con sus planes estratégicos, debe realizar un presupuesto participativo a inicios de año y evaluar de forma periódica su

cumplimiento. La Municipalidad de San Borja cuenta con un presupuesto anual para el año 2017 y un comparativo respecto al porcentaje de cumplimiento (ver Tabla 16). A octubre del 2017, el grado de avance era de 53.16%, manteniendo en línea los ingresos con los gastos. El mayor avance está en gastos de personal y obligaciones sociales, ya que estos aspectos constituyen una responsabilidad que usualmente representa costos fijos.

El presupuesto se realiza en base a estimaciones de ingresos y egresos, y está a cargo del Área de Planeamiento y Presupuesto. La Municipalidad de San Borja tiene como ingresos las recaudaciones provenientes de impuestos prediales, arbitrios, ingresos provenientes de donaciones y transferencias, así como otros ingresos por emisión de licencias de funcionamiento (ver Tabla 17). Para inicios de octubre del 2017, el nivel de avance era de 53.16%, mostrando que no hay eficiencia en la recaudación de ingresos, especialmente en los recursos ordinarios.

El resultado económico de la Municipalidad de San Borja ha ido mejorando año tras año. Según la Municipalidad de San Borja (2017c), en el año fiscal 2013 dicha municipalidad presentó un resultado económico positivo (superávit fiscal) de S/ 1,711.6 miles; en el 2014 un superávit fiscal equivalente a S/ 5,430.4 miles. Finalmente, en el 2015 se obtuvo un superávit fiscal que corresponde a S/ 4,285.1 miles. Por otro lado, sin considerar el pago de intereses de deuda, la Municipalidad Distrital de San Borja presentó un resultado primario positivo (superávit primario) de S/ 4,372.4 miles en el 2015 (ver Tabla 18).

Luego de observar el resultado económico de los últimos años; a continuación, se presentan las perspectivas que se tenían para el periodo 2016-2019, las cuales también son favorables. Según el MEF (2016), en lo que va del año 2017 se estima que el resultado económico alcanzará un superávit fiscal de S/ 21 millones; para el 2018 entre S/ 18 millones; y para el 2019 entre S/ 2 millones (ver Tabla 19).

Tabla 16

Presupuesto del Distrito de San Borja 2017, Genérica de Gastos

Detalle	Presupuesto institucional de apertura	Presupuesto institucional modificado	Ejecución al trimestre anterior	Ejecución al trimestre	Ejecución total	Saldo	Avance %
0. Reserva de contingencia	-	-	-	-	-	-	-
1. Personal y obligaciones sociales	2,647'242,686	2,675'363,092	1,786'782,530	28'117,991	1,814'900,521	860'462,571	67.84
2. Pensiones y otras prestaciones sociales	739'327,536	835'090,730	492'702,572	18'814,391	511'516,963	323'573,767	61.25
3. Bienes y servicios	6,073'423,002	8,330'702,530	5,366'474,668	166'958,201	5,533'432,870	2,797'269,660	66.42
4. Donaciones y transferencias	669'428,616	888'934,877	416'442,265	13'418,270	429'860,536	459'074,341	48.36
5. Otros gastos	204'715,908	253'421,881	166'657,112	3'600,714	170'257,826	83'164,055	67.18
6. Adquisición de activos no financieros	4,526'118,642	18,302'111,296	7,791'745,642	331'685,957	8,123'431,598	10,178'679,698	44.39
7. Adquisición de activos financieros	7,500	7,500	-	-	-	7,500	-
8. Servicio de la deuda pública	278'890,565	395'133,300	252'242,678	4'606,153	256'848,831	138'284,469	65.00
Total	15,139'154,455	31,680'765,206	16,273'047,468	567'201,678	16,840'249,145	14,840'516,061	53.16

Nota. Tomado de "Presupuesto," por la Municipalidad de San Borja, 2017c (<http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/transparencia-municipal.html>).

Tabla 17

Presupuesto del Distrito de San Borja 2017, Fuente de Financiamiento

Detalle	Presupuesto institucional de apertura	Presupuesto institucional modificado	Ejecución al trimestre anterior	Ejecución al trimestre	Ejecución total	Saldo	Avance %
1. Recursos ordinarios	585'707,235	5,419'587,815	2,330'718,635	128'027,317	2,458'745,952	2,960'841,863	45.37
2. Recursos directamente recaudados	2,741'448,444	3,770'853,715	2,255'688,840	66'258,871	2,321'947,711	1,448'906,004	61.58
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	137'958,130	4,540'907,824	2,287'234,163	82'618,860	2,369'853,023	2,171'054,801	52.19
4. Donaciones y transferencias	173'076,662	1,097'015,612	475'619,749	18'105,836	493'725,585	603'290,027	45.01
5. Recursos determinados	11,500'963,984	16,852'400,240	8,923'786,081	272'190,793	9,195'976,874	7,656'423,366	54.57
- Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	3,378'034,300	7,478'092,071	3,290'749,063	132'561,962	3,423'311,025	4,054'781,046	45.78
- Impuestos municipales	2,889'359,699	3,519'604,642	2,133'566,194	45'781,153	2,179'347,347	1,340'257,295	61.92
- Fondo de compensación municipal	5,233'569,985	5,854'703,527	3,499'470,823	93'847,678	3,593'318,501	2,261'385,026	61.37
- Contribuciones a fondos	-	-	-	-	-	-	-
- Participación en rentas de aduanas	-	-	-	-	-	-	-
- Canon, sobrecanon, regalías y participaciones	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal de recursos determinados	11,500'963,984	16,852'400,240	8,923'786,081	272'190,793	9,195'976,874	7,656'423,366	54.57
Total	15,139'154,455	31,680'765,206	16,273'047,468	567'201,678	16,840'249,145	14,840'516,061	53.16

Nota: Tomado de "Presupuesto," por la Municipalidad de San Borja, 2017c (<http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/transparencia-municipal.html>).

Tabla 18

Resultado Económico y Resultado Primario 2013-2015

	Ejecución en miles de S/		
	2013	2014	2015
Resultados económicos	1,712	5,430	4,285
I. Ingreso total	81,857	86,512	104,195
Ingresos corrientes	80,994	86,512	93,209
Ingresos de capital	863		10,986
II. Gasto no financiero total	80,145	80,921	99,823
Gasto corriente no financiero	68,349	71,971	84,687
Gasto de capital	11,796	8,950	15,136
III. Resultado primario (I-II)	1,712	5,591	4,372
IV. Intereses	-	161	87

Nota. Tomado de “Informe multianual de gestión fiscal IMGF 2017-2019,” por la Municipalidad de San Borja, 2016a (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1336.pdf).

Al revisar las fuentes de ingreso estimadas entre los años 2016 y 2019, que se presentan en la Figura 10, resulta claro que el mayor monto proviene de impuestos, que para el 2016 equivalían a 52%. Este porcentaje se mantendrá estable a lo largo de todos los años proyectados, pero se aprecia cómo las transferencias corrientes van mermando hasta desaparecer en el 2019.

Tabla 19

Resultado Estimado 2016 y Proyectado 2017 a 2019

	Estimación en miles de S/	Ejecución en miles de S/		
		2017	2018	2019
Resultados económicos	9,461	21,834	17,599	2,497
I. Ingreso total	89,383	97,572	106,134	97,593
Ingresos corrientes	89,383	97,572	106,134	97,593
Ingresos de capital				
II. Gasto no financiero total	79,922	75,738	88,534	95,115
Gasto corriente no financiero	71,831	70,482	80,331	94,885
Gasto de capital	8,091	5,256	8,203	230
III. Resultado primario (I-II)	9,461	21,834	17,599	2,477
IV. Intereses	-			

Nota. Tomado de “Informe multianual de gestión fiscal IMGF 2017-2019,” por la Municipalidad de San Borja, 2016a (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1336.pdf).

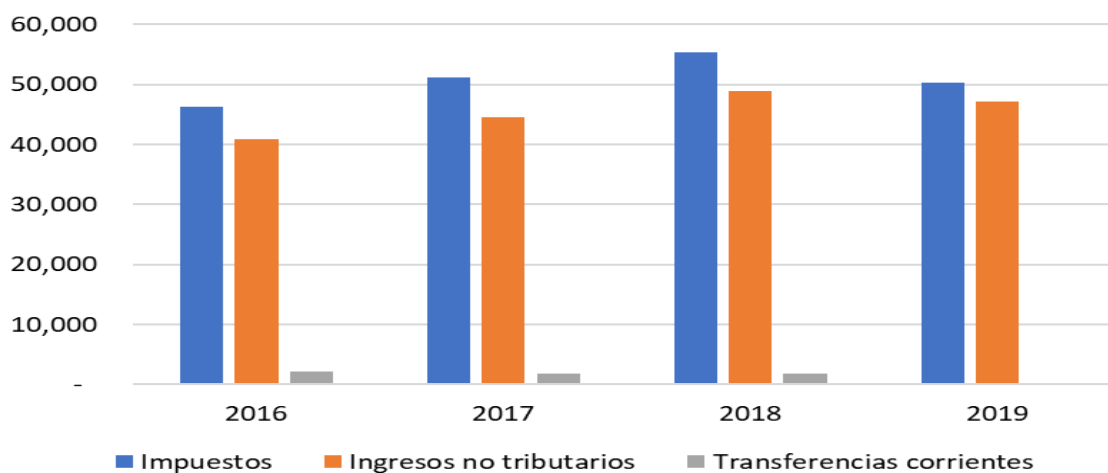


Figura 10. Fuente de ingresos estimados en miles de soles. Adaptado de “Informe multianual de gestión fiscal IMGF 2017-2019,” por la Municipalidad de San Borja, 2016a (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1336.pdf).

Actualmente, la Municipalidad de San Borja cuenta con la Gerencia de Planificación Estratégica, encargada de conducir las actividades de planificación, control, presupuesto, modernización de la gestión pública, estadística y racionalización. Del mismo modo, cuenta con la Gerencia de Administración y Finanzas, cuyo objetivo es administrar de manera eficiente, efectiva y transparente los recursos económicos, financieros y logísticos de la municipalidad.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La estructura orgánica de la Municipalidad de San Borja (ver Figura 11) está compuesta por (a) el alcalde, (b) la comisión de regidores, (c) 14 gerencias y (d) una oficina de control interno y seis comités. Estos comités son (a) Comité de Vigilancia y Control Ciudadano, (b) Junta de Delegados Vecinales y Comunales, (c) Comité de Administración de Vaso de Leche, (d) Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, (e) Consejo de Coordinación Local y (f) Comité Distrital de Defensa Civil.

La Gerencia Municipal es el órgano ejecutivo de la gestión municipal, responsable de la dirección administrativa general con sujeción a las normas legales vigentes en concordancia con las políticas impartidas por el Concejo Municipal y de la Alcaldía. Está a

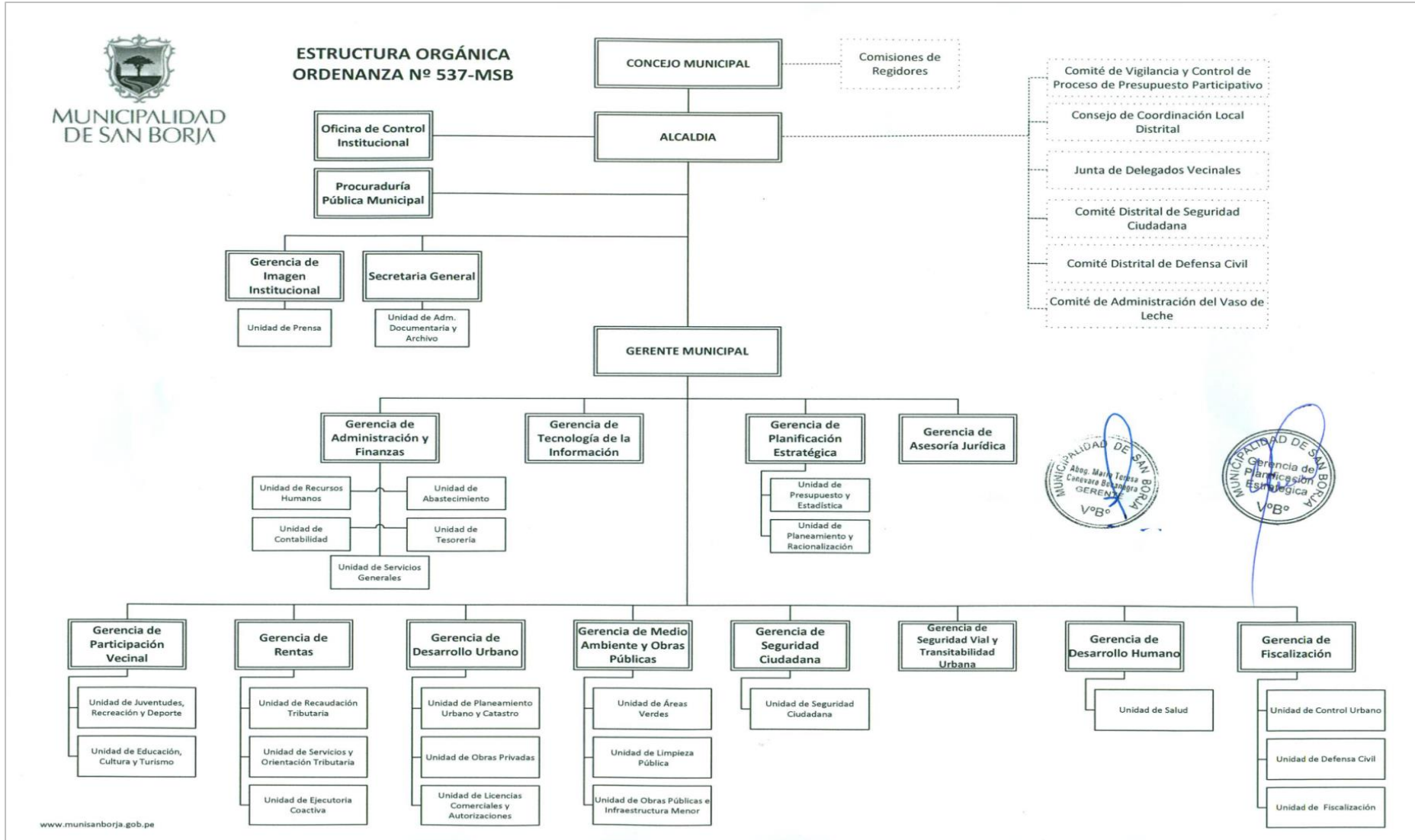


Figura 11. Estructura orgánica de la Municipalidad de San Borja. Tomado de “Transparencia: Estructura,” por la Municipalidad de San Borja, 2017e (<http://www.munisanborja.gob.pe>).

cargo de un funcionario público de confianza designado por el alcalde. Además, tiene como principal objetivo conducir la gestión administrativa de la municipalidad concordante con los objetivos estratégicos vigentes.

En su mayoría, los empleados municipales son contratados bajo la modalidad CAS (Contrato de Administración de Servicios). El CAS es una modalidad contractual de la administración pública, privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera no autónoma. Se rige por normas del derecho público y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones que establece el Decreto Legislativo N° 1057 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 075-2008PCM. No está sujeto a las disposiciones de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo N° 276) ni al régimen laboral de la actividad privada ni a ningún otro régimen de carrera especial.

La unidad de recursos humanos es la encargada de desarrollar las acciones propias del sistema de personal. Se encarga de administrar las actividades del potencial humano acorde con los objetivos institucionales, procurando permanentemente su capacitación y perfeccionamiento. Depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia de Administración y Finanzas y está a cargo de un servidor de confianza con categoría de jefe de unidad designado mediante Resolución de Alcaldía. En cuanto a los seguros de salud, datos estadísticos de la población del distrito permiten aseverar que el 71% de la población cuenta con algún tipo de seguro de salud. Así, el 49% accede al seguro de Essalud, el 38.5% a otros tipos de seguro y el 2.9% al Sistema Integral de Salud (SIS).

Con respecto a la formación de los habitantes de San Borja, en la Tabla 20 se puede observar que en el año 2015 había 23,461 estudiantes matriculados en el sistema educativo, donde no se ha incluido la educación superior. El 51% de estos estudiantes eran hombres y el 49% mujeres. El 65% de todos ellos acudían a instituciones de gestión privada, por la

consideración de los padres de que la educación privada es de mayor calidad, por lo que hay una migración (Municipalidad de San Borja, 2017b) Asimismo, se puede notar que el 75% de los estudiantes matriculados cursaban la educación básica regular y el 17% la educación superior no universitaria.

En cuanto a la responsabilidad social y al beneficio de la convivencia, la Municipalidad de San Borja promueve la inclusión de personas con discapacidad. Para esto, se desarrollan campañas de sensibilización y se ofrecen diferentes terapias de lenguaje, física y de rehabilitación, psicológica, danzas folclóricas, deportes, nutrición, entre otras. Mientras que para promover la responsabilidad social entre los vecinos, las juntas vecinales cumplen un rol primordial, porque son los responsables de organizar y planificar los temas importantes concernientes a su localidad. En San Borja, existen 12 sectores y 36 subsectores vecinales. Cada junta está conformada por siete personas que ejercen una función directiva: presidente, vicepresidente, secretario, vocal de seguridad ciudadana, vocal de ornato de asuntos públicos y dos miembros suplentes. Estas juntas participan en actividades para proponer beneficios para la comunidad, arreglar una imagen religiosa en un parque, pintar veredas, realizar actividades con motivos festivos, entre otras.

Tabla 20

Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión, Año 2015

	Total	Sexo		Gestión	
		Masculino	Femenino	Pública	Privada
Total	23,461	12,010	11,451	8,127	15,334
Básica regular	17,634	9,246	8,388	7,859	9,775
Inicial	5,043	2,628	2,415	2,211	2,832
Primaria	7,013	3,679	3,334	2,955	4,058
Secundaria	5,578	2,939	2,639	2,693	2,885
Básica alternativa	893	371	522	184	709
Básica especial	243	176	67	84	159
Técnico productiva	675	235	440		675
Superior no universitaria (tecnológica)	4,016	1,982	2,034		4,016

Nota: Tomado de *Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2017* (p. 12), por la Municipalidad de San Borja, 2017b, Lima, Perú: Autor.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Desde hace 30 años, las tecnologías de la información y comunicaciones han tenido un gran auge a nivel mundial. La disponibilidad de ambas tecnologías ha tenido un enorme impacto en la economía, salud, educación y gobierno, desarrollándose un concepto conocido como la sociedad del conocimiento. Los gobiernos del Perú han tomado en consideración estas tecnologías dentro de sus políticas públicas, de ahí que desde el 2005 han sido desarrolladas dos agendas digitales que han marcado metas dentro de los sectores públicos y privados. Estas metas pretenden desarrollar el ecosistema necesario para que el desarrollo mundial de estas tecnologías tenga un real impacto en el bienestar de los ciudadanos peruanos, permitiendo el desarrollo de la sociedad en aspectos económicos y sociales.

Las tecnologías de la información y comunicaciones tienen un alto impacto en la gestión municipal. Con su uso, se pueden desarrollar servicios de educación a distancia, servicios municipales electrónicos y servicios de salud electrónicos, así como empresas digitales. Por ello, es muy importante que la municipalidad incentive el despliegue de estas tecnologías dentro del distrito.

La Municipalidad de San Borja cuenta con un portal web creado en el año 2009, en el que se detallan contenidos informativos institucionales, campañas de la municipalidad, revistas y ejecución de actividades; sin embargo, no se observa algún foro de discusión o consulta vecinal y contiene información estática, así como datos generales del distrito. Frente a esto, es necesario generar mediante el portal web mayores mecanismos de interacción entre los vecinos en los espacios para consultas y foros.

La Plataforma Integral de Administración Predial (PIAP), *software* que integra la información de los contribuyentes y permite en una sola búsqueda conocer datos sobre rentas, licencias y estados de trámites, es otro logro en el área de innovación. Con un promedio de 170,000 tramites, a través de este sistema se simplificarán los procedimientos y se

implementarán mejoras a nivel de infraestructura, capacitación de personal y sistema de integración de información.

4.1.7 Tecnología, e investigación y desarrollo (T)

En la Municipalidad de San Borja, la Gerencia de Tecnologías de la Información es el órgano de apoyo técnico que se encarga de conducir el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) de conformidad con el Plan Estratégico Institucional y en aplicación a las normas emitidas por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) como órgano rector.

Actualmente, el distrito de San Borja cuenta con un sistema cartográfico que identifica geo-referencialmente eventos, trámites e integra información de las diversas áreas, desarrollado en lenguaje de programación basado en un *software* libre. La plataforma de sistema de información cuenta con el servicio de monitoreo continuo vía videovigilancia, ejecutado por la Policía Nacional y miembros de seguridad ciudadana del distrito. También cuenta con un portal web que proporciona información parcial a sus contribuyentes. Sin embargo, este no es el mejor canal ya que la información es incompleta. A través de este canal, el municipio brinda servicios en línea como consultas de aspectos tributarios, quejas en línea y trámites, así como servicios de biblioteca municipal, defensa civil, registro cívico y seguridad ciudadana, programas como el Vaso de Leche, Promaped (para minusválidos) y adulto mayor.

La Municipalidad de San Borja también cuenta con un sistema integrado de administración predial que integra los diversos procesos de la institución y facilita a los usuarios y contribuyentes a una interacción directa en la consulta y/o actualización de su información tributaria (Municipalidad de San Borja, 2016b). Los formularios implementados pueden ser emitidos utilizando el portal web desde el hogar del ciudadano o de cualquier localización física mediante Internet, lo que evita el desplazamiento. La Municipalidad de

San Borja utiliza parcialmente las TIC para monitorear los sistemas de videovigilancia, facilitar el pago de tributos y brindar información a los ciudadanos. Sin embargo, no existe una adecuada integración con los otros sistemas disponibles.

Por su parte, San Borja cuenta con la presencia de significativos íconos urbanos, principalmente en la conocida zona cultural ubicada entre las avenidas Javier Prado y Aviación. Aquí se encuentra la Biblioteca Nacional del Perú, el Gran Teatro Nacional, el Museo de la Nación y el Centro de Convenciones de Lima. También se encuentran importantes instituciones estatales como el Ministerio de Energía y Minas, el Instituto Metalúrgico Minero, el Ministerio de Educación, INDECOPI, el Instituto Peruano de Energía Nuclear, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y la infraestructura educativa como la Facultad de Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, cuenta con infraestructura deportiva como el Coliseo Eduardo Dibós, el Polideportivo Limatambo y el Polideportivo Rosa Toro. A pesar de ello, el nivel de desarrollo tecnológico y la utilización de las tecnologías de vanguardia para mejorar los niveles de atención al ciudadano, todavía son incipientes en el distrito.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con la Matriz Evaluación de Factores Internos se pueden determinar las fortalezas y debilidades que debe enfrentar el distrito de San Borja. Estas conclusiones se derivan del análisis AMOFHIT. La evaluación de las fortalezas y debilidades considera cuatro ponderaciones o puntajes: (a) 4 si la respuesta es superior, (b) 3 si la respuesta es más que el promedio, (c) 2 si la respuesta es promedio y (d) 1 si la respuesta no es significativa. En la Tabla 21, se muestra la MEFI, donde el distrito ha obtenido un ponderado de 2.66, lo cual implica un rendimiento apenas superior al promedio, por lo que se considera deficiente. Esto se da como consecuencia de las debilidades identificadas en la organización, pues no le permiten ser organizada ni mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Internos del Distrito de San Borja

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Prestigio de ser un distrito desarrollado, pujante y ordenado, con áreas verdes para la recreación	0.08	4	0.32
2	Alta actividad comercial con oferta de <i>retail</i> (centros comerciales y grandes superficies)	0.12	3	0.36
3	Cuenta con vías de acceso que conectan con los principales distritos de Lima Metropolitana	0.10	3	0.30
4	Centros de salud privados y públicos de alta calidad	0.09	3	0.27
5	Cultura de participación ciudadana muy desarrollada, con gestión pública y servicios eficientes	0.06	3	0.18
6	Alto nivel socioeconómico y de recaudación	0.10	4	0.40
Subtotal fortalezas		0.55		1.83
Debilidades				
1	Desempeño ineficiente del personal del municipio	0.07	2	0.14
2	Falta de servicios electrónicos y rápidos	0.09	2	0.18
3	Infraestructura vial insuficiente con pocos estacionamientos	0.10	2	0.20
4	Falta de universidades y centros de educación de prestigio	0.07	1	0.07
5	Falta de promoción como un distrito altamente comercial	0.06	2	0.12
6	Inseguridad ciudadana	0.06	2	0.12
Subtotal debilidades		0.45		0.83
Total		1.00		2.66

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

Como en todos los distritos, los alcaldes son los encargados de administrar el municipio y por ende responsables de elegir a las personas idóneas que se encargarán junto con él de llevar a cabo su plan de desarrollo correspondiente a los años de su gestión. En tal sentido, la Gerencia de Planificación Estratégica será responsable de la planificación y

control del presupuesto. Asimismo, utilizará los fondos provenientes de la recaudación directa y otros impuestos municipales. Por lo cual esta misión deberá ser llevada a cabo de forma transparente, de manera que genere confiabilidad entre los ciudadanos del distrito y se logre una mayor participación de la población.

San Borja es un distrito con gran diversidad de actividades comerciales de productos y servicios, pero para su mejor desarrollo es preciso optimizar algunos procesos dentro de la municipalidad, agilizar sus trámites, fomentar la creación de negocios como tiendas de artesanías y hospedajes para turistas similares a los otros distritos de Miraflores y Barranco, mejorar su congestión vehicular, trabajar y mejorar la sensación de inseguridad mediante campañas e inversión en la seguridad municipal, e incrementar nuevos centros de salud e instituciones educativas.



Capítulo V: Intereses de San Borja y Objetivos de Largo Plazo

Actualmente, muchos de los problemas que surgen en una empresa o, en este caso, distrito se suelen resolver a través de medidas a corto plazo, que no buscan más que resolver los problemas que se presenten en el día a día. Sin embargo, debería existir una evaluación más integral que permita desarrollar una visión a largo plazo. Para D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo son aquellas estrategias mediante las cuales es posible plantearse una situación futura deseada que permitirá alcanzar la visión. Es decir, la visión que se plantee del distrito será la sumatoria de los objetivos de largo plazo.

5.1 Intereses del Distrito de San Borja

El principal interés del distrito sería convertirse en una ciudad ordenada, segura y moderna, que pueda alcanzar todos sus objetivos relacionados con la salud, participación activa de los vecinos, paisaje y áreas verdes bien cuidadas, buenos servicios hospitalarios públicos y privados, mayor desarrollo comercial, mejora en sus vías de transporte y menor contaminación ambiental. En otras palabras, se debe crear prácticas y políticas que le permitan una mejora continua en la calidad de vida de cada uno de sus habitantes.

Dentro del contexto actual en el que vive el país, el cual se consolida como uno de desarrollo económico frente a otros países latinoamericanos como Chile y Brasil, San Borja busca convertirse en un distrito emprendedor en crecimiento, que promueve el desarrollo comercial potencial y de servicios mediante un plan de desarrollo económico local, con una cultura ciudadana de valores, desarrollo del turismo, empleo digno y mejora de proyectos de modernización urbana y vial. Es un distrito emprendedor que busca un mayor desarrollo en áreas como la salud, educación y deportes, así como la integración entre todos sus residentes.

5.2 Potencial del Distrito de San Borja

El distrito de San Borja tiene un potencial enorme. Su localización dentro de la ciudad y sus vías de acceso como la Av. Javier Prado, Circunvalación, San Borja Norte, San Borja

Sur y Aviación, además del Tren Eléctrico y la Panamericana Sur, hacen posible que muchos clientes de todo Lima lleguen al distrito a consumir y a visitar los lugares de esparcimiento ubicados dentro de su área territorial. Así mismo, permite que muchos vecinos de San Borja puedan acceder a otros lugares de Lima.

La presencia de muchos centros de salud públicos y privados posibilita que se pueda establecer un *hub* de salud dentro del distrito, lo cual permitiría que todos estos establecimientos lleguen a acuerdos que faciliten el intercambio de servicios. Así mismo, la existencia de muchas áreas verdes y áreas de esparcimiento hace posible el aumento de las viviendas residenciales y que el precio del terreno y del metro cuadrado construido se revalore. Por ello, es deseable mantener propiedades y construir nuevas dentro del distrito, lo que aumenta el potencial de recaudación de la Municipalidad de San Borja. Su localización, los servicios con los que cuenta y la muy buena distribución urbana hacen que tenga un enorme potencial comercial, económico, social y educativo.

5.3 Principios Cardinales del Distrito de San Borja

D'Alessio (2015) indicó que los cuatro principios cardinales son importantes para reconocer las oportunidades y amenazas para un país y su entorno, criterio que también aplica para el análisis del distrito de San Borja. Gracias a esta evaluación, el distrito será capaz de reconocer las oportunidades que debería aprovechar por su bienestar y, a su vez, conocer sus amenazas con la finalidad de mitigar riesgos futuros. A continuación, se explicará cada uno de estos principios cardinales.

Influencia de terceras partes. Es importante evaluar la influencia de terceros, quienes influyen en el desarrollo del distrito, ya que son aliados estratégicos que contribuyen a mantener el orden y la tranquilidad, y que brindan bienestar a San Borja. Existen varias entidades que podrían considerarse como tales; estas se nombran a continuación: (a) la Municipalidad de Lima, que regula actividades y servicios; (b) el Ministerio de Economía y

Finanzas, (c) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que regula el transporte público terrestre; (d) el Ministerio de Salud, que controla y abastece de medicamentos a los centros de salud y hospitales; (e) la Policía Nacional del Perú, y (f) la SUNAT.

Otros grupos de interés que influyen en el desenvolvimiento del distrito de San Borja son las empresas nacionales e internacionales, los centros comerciales, los bancos y los supermercados que, además de impactar en el crecimiento económico, permiten la creación de nuevos centros de trabajo. Mientras que para la protección del medioambiente se debe establecer alianza con el Ministerio del Ambiente, para que a través del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) se hagan supervisiones a los centros productivos y de construcción, logrando que todos cumplan con la normativa de conservación y manejo de residuos. Así mismo, se debe exigir que todos los proyectos a desarrollarse en el distrito tienen que contar con su respectivo estudio de impacto ambiental.

Lazos pasados y presentes. El distrito de San Borja se creó en el año 1983, y en el pasado pertenecía a Surquillo, por lo que se considera un distrito joven, con una historia reciente, pero a donde se han mudado personas provenientes de todas partes de Lima e incluso del Perú. Es por ello que es una mezcla de costumbres, con búsqueda de modernidad, del convivir con parques y áreas para hacer ejercicios. Esto influye en una población que demanda servicios de la municipalidad, que busca desarrollar todas sus actividades en el distrito, reconociendo que es un punto de enlace entre distritos importantes de Lima Metropolitana.

Se mantienen lazos con los distritos vecinos con quienes se coordinan diversas actividades, ya sea por temas de seguridad o de tránsito; especialmente en ocasiones como la realización de foros internacionales en el Teatro Nacional. Así mismo, hay lazos con la Municipalidad Metropolitana de Lima responsable del mantenimiento de las principales vías

de acceso al distrito de San Borja y con el gobierno regional y central, a través de todos sus órganos.

Contrabalance de intereses. En el distrito de San Borja, se trabaja para tener un ambiente tranquilo, con áreas verdes y limpias, pero existe un conflicto económico que proviene del incremento de los espacios comerciales. Si bien es cierto que este es un factor importante para el desarrollo del distrito porque genera ingresos para las municipalidades, se tiene que velar por mantener el orden y brindar mayor seguridad. Ante el incremento de la delincuencia, debe mantenerse un equilibrio entre ambos sectores y desarrollarlos sin que se afecten mutuamente.

Conservación de los enemigos. El distrito de San Borja debe buscar nuevas formas de atraer inversiones, que generen más ingresos y contribuyan con su desarrollo. Actualmente existe una lucha entre distritos vecinos por atraer una importante inversión para la colocación de centros comerciales y tiendas que activen la economía de su respectivo distrito.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de San Borja (MIO)

En la Tabla 22, se muestra la MIO del distrito de San Borja. En esta, se presentan seis intereses, que cubren aspectos como la seguridad y la educación. Asimismo, se busca el desarrollo de la actividad empresarial-comercial, así como del ámbito residencial, que se asocia con el otorgamiento para la construcción de viviendas multifamiliares. Por ello, en los objetivos de largo plazo, se establecerán medidas cuantitativas para estos intereses.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP), que a continuación se presentan, están alineados con la visión para el distrito que se creó en el Capítulo II, así como con los intereses organizacionales:

Tabla 22

Matriz de Intereses del Distrito de San Borja

Intereses de San Borja	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Líderes en seguridad	Vecinos	Gobierno regional	Miraflores
	Empresarios	Gobierno nacional Inversionistas Municipalidad	San Isidro La Molina Surco
2 Desarrollo empresarial y comercial	Empresarios	Inversionistas Población económicamente activa Gobierno regional Gobierno nacional	PRODUCE MINTRA MINAM*
	Constructores	Vecinos* Municipalidad Proveedores	Gobierno nacional PRODUCE MINAM*
3 Desarrollo residencial e inmobiliario	Vecinos	Colegios y escuelas MINEDU SUNEDU	Miraflores* San Isidro* La Molina* Jesús María*
	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
4 Mejores servicios educativos	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
5 Excelente sistema de transporte	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
6 Promover la vida saludable	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
7 Preservación del medio ambiente	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional
	Vecinos	Vecinos	Gobierno nacional

Nota. Intereses opuestos con *. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- OLP1: Reducir los delitos a menos de 50 casos en el año 2030. Se toma como punto de partida los 547 que se denunciaron en el 2015.
- OLP2: Para el año 2030, el distrito contará con 26,450 unidades empresariales formalmente registradas. Se parte de las 16,980 que había en el 2014.

- OLP3: En el año 2030, se concederán 150 licencias de construcción para viviendas multifamiliares. Durante el 2015, se otorgaron 105 de este tipo de licencias.
- OLP4: Al 2030, el distrito de San Borja contará con sedes de tres universidades ubicadas en los primeros 10 puestos del ranking nacional. Para el 2016, solamente estaba una, la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- OLP5: Para el año 2030, el uso de la bicicleta como medio de transporte se habrá extendido, llegando a 3,000 personas que a diario harán uso de la red de bicicletas para traslados cortos, reduciendo el uso de vehículos a motor. En el 2017, la cantidad de usuarios ascendía a 500 personas.
- OLP6: Al 2030, habrá 6,000 personas participando en los programas de vida saludable que tiene el distrito de San Borja. Para el 2016 había 4,000 participantes.
- OLP7: En el 2030, el área verde promedio por habitante ascenderá a 13.5 m². Se incrementará desde los 12.4 m² que había en 2017.
- OLP8: Al 2030, los recursos provenientes de la recaudación directa serán S/ 4,170 millones. En 2017, el ejecutado estimado fue de S/ 2,322 millones.

5.6 Conclusiones

El distrito de San Borja tiene un enorme potencial económico, urbano y social. El liderazgo del distrito y de su municipalidad, derivado de este potencial, permite que las autoridades municipales incentiven el desarrollo humano dentro del distrito y facilita que estas autoridades puedan negociar con empresas públicas y privadas para que desarrollen servicios y productos que puedan atraer turistas, consumidores, estudiantes, pacientes y vecinos de Lima. De esta forma, se otorgaría más dinamismo a la capital, ya que se tendría

como foco de emprendimiento y de cultura al distrito de San Borja. Esto se logrará con un sistema de transporte integrado, donde la bicicleta sea pieza esencial a través de un sistema rotativo; y mayor ordenamiento de la vía pública, incrementando también las zonas verdes y la cantidad de personas que participan en los programas de vida saludable que el distrito ofrece..



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El desarrollo de este capítulo permitirá establecer las estrategias que puedan crear lineamientos que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se utilizarán matrices, en donde se plasmará la investigación realizada en capítulos anteriores. Estas matrices son las siguientes: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE), (e) Matriz Gran Estrategia (MGE), (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) Matriz de Rumelt (MR), y (i) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es una de las más empleadas en una organización, porque les permite identificar y generar estrategias con el fin de alcanzar la visión, en este caso del distrito. Para elaborar la MFODA, se requiere de un profundo análisis en los cuatro cuadrantes que se observan en la Tabla 23. Estos cuadrantes son los siguientes: (a) fortalezas y oportunidades, (b) debilidades y oportunidades, (c) fortalezas y amenazas, y (d) debilidades y amenazas. La base para construir la MFODA son la MEFI, que se utiliza para identificar las fortalezas y debilidades, y la MEFE, que sirve para obtener las oportunidades y amenazas del distrito de San Borja.

Como resultado del desarrollo de la MFODA, se han identificado 12 estrategias, distribuidas de la siguiente manera: (a) cinco estrategias en el cuadrante explote, (b) tres estrategias en el cuadrante busque, (c) una estrategia en el cuadrante confronte y (d) tres estrategias en el cuadrante evite.

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

La MPEYEA, presentada en la Tabla 24, es una herramienta que se utiliza para determinar la mejor estrategia que se ajuste a las necesidades del distrito de San Borja. En esta matriz, se muestra un análisis respecto a los factores que afectan la estabilidad del entorno,

Tabla 23

Matriz FODA del Distrito de San Borja

		Fortalezas	Debilidades
		1 Prestigio de ser un distrito desarrollado, pujante y ordenado, con áreas verdes para la recreación	1 Personal del municipio que no se desempeña de forma eficiente
		2 Alta actividad comercial con oferta de retail (centros comerciales y grandes superficies)	2 Falta de servicios electrónicos y rápidos
		3 Vías de acceso que conectan con los principales distritos de Lima Metropolitana	3 Infraestructura vial insuficiente con pocos estacionamientos
		4 Centros de salud privada y pública de alta calidad	4 Falta de universidades y centros de educación de prestigio
		5 Cultura de participación ciudadana muy desarrollada, con gestión pública y servicios eficientes	5 Falta de promoción como un distrito altamente comercial
		6 Alto nivel socioeconómico y de recaudación	6 Inseguridad ciudadana
Oportunidades	Estrategias DO explote	Estrategias DO busque	
1 Construcción del tramo 1 y del tramo 2 del Tren Eléctrico	Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico. (F1, F2, F3, F4, O1)	E7	Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito. (D5, O3, O1)
2 Dinamización del sector inmobiliario en Lima	E1	E8	Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios. (D1, D2, O7, O8)
3 Incremento de las inversiones en el sector retail en Lima	E2	E9	Implementar alianzas estratégicas con distritos colindantes con la finalidad de fortalecer la seguridad ciudadana en el distrito. (D1, D6, O6)
4 Aumento de las inversiones en el sector privado de la salud	E3		
5 Incremento del turismo y de la gastronomía	Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria. (F1, F5, F6, O2, O7, O9)		
6 Fortalecimiento de los servicios de Serenazgo de los distritos aledaños	E4		
7 Incremento de la inversión en las tecnologías de la información y comunicaciones.	Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las persona. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O6, O7, O9)		
8 Apertura de nuevos mercados (TLC, APEC, CAN, ALADI)	E5		
9 Fortalecimiento de la clase media y aumento de sus niveles de ingreso	Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O7, O9)		
Amenazas	Estrategias FA confronte	Estrategias DA evite	
1 Atracción para la inversión comercial e inmobiliaria en otros distritos aledaños	E6	E10	Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler. (D3, D4, A3)
2 Falta de inversión de Sedapal en los servicios de agua y desagüe		E11	Implementar alianzas con la Policía Nacional del Perú, orientadas a colaborar con la finalidad de reducir la delincuencia en el distrito de San Borja. (D1, D6, A5)
3 Aumento de la congestión vehicular en las vías que conectan a Lima con San Borja		E12	Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito. (D4, D6, A1, A3)
4 Migración de la delincuencia de otros distritos a San Borja			
5 Alta rotación de funcionarios en la administración pública			
6 Incremento de la corrupción en el sector estatal y municipal			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

la fortaleza de la industria, la ventaja competitiva y la fortaleza financiera. Luego, con estos datos, se construye la Figura 12, donde se observan cuatro cuadrantes relacionados con la postura del distrito. Estos factores son de cuatro tipos: (a) postura conservadora, (b) postura agresiva, (c) postura defensiva y (d) postura competitiva.

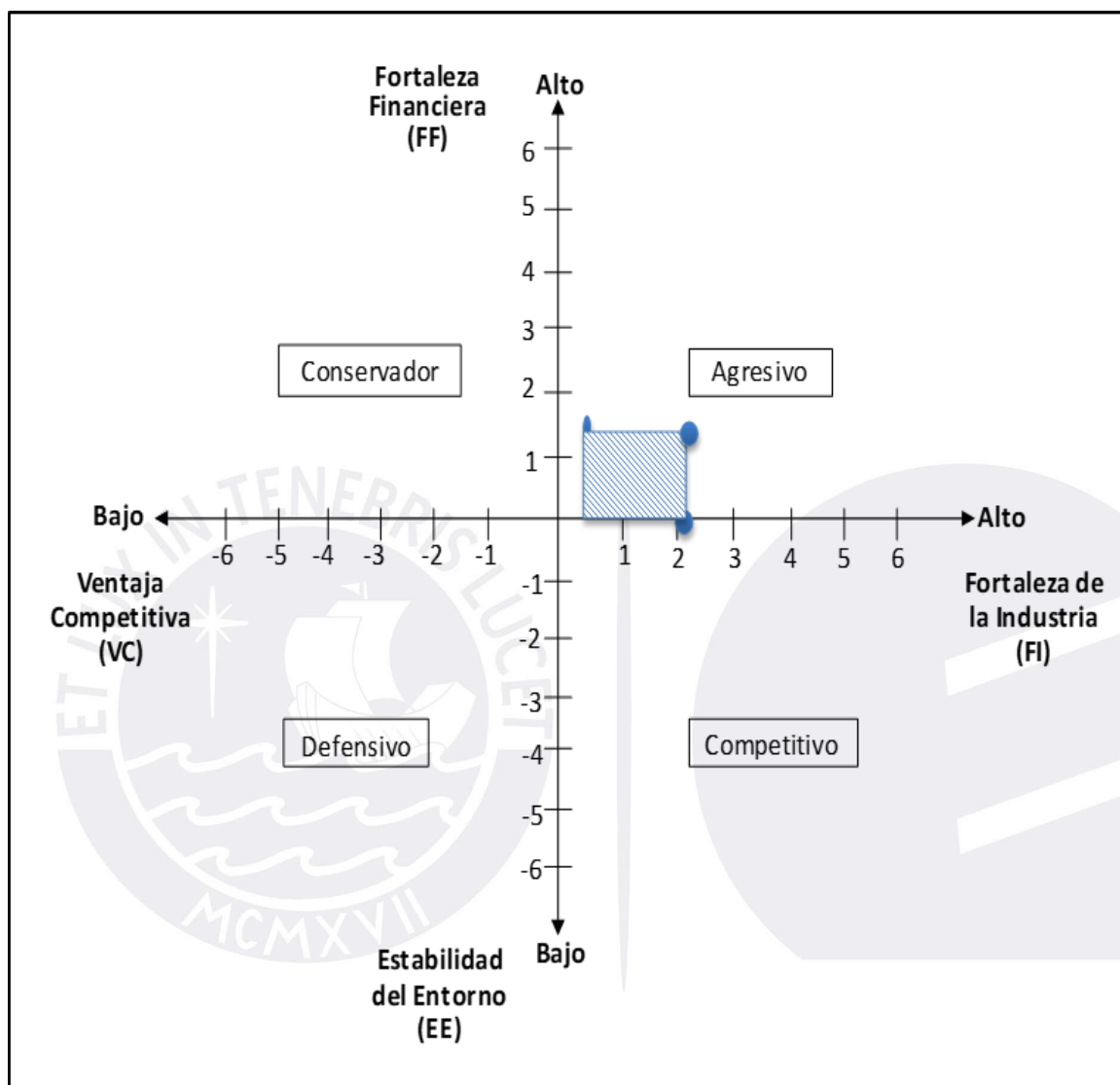


Figura 12. Gráfico de la MPEYEA. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Los resultados indican que la postura estratégica que debe asumir el distrito de San Borja es agresiva. Por este motivo, debe procederse a implementar la siguiente estrategia:

- E8: Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios.

Tabla 24

MPEYEA del Distrito de San Borja

		Fortalezas Financieras (FF)									
1	Retorno en la inversión	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez	4	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
4	Capital requerido versus Capital disponible	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de caja	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7	Riesgo involucrado en el negocio	4	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9	Economías de escala y de experiencia	3	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
3.67											
		Ventajas Competitivas (VC)									
1	Participación de mercado	5	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del producto	5	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del productos	2	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
8	Integración vertical	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	4	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
-2.33											
		Fortalezas de la Industria (FI)									
1	Potencial de crecimiento	6	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Potencial de utilidades	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Estabilidad financiera	5	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Conocimiento tecnológico	3	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Utilización de recursos	3	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Intensidad de capital	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de entrada al mercado	4	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Alta
8	Productividad/Utilización de la capacidad	5	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Poder de negociación de los productores	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
4.22											
		Estabilidad del Entorno (EE)									
1	Cambios tecnológicos	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Tasa de inflación	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Variabilidad de la demanda	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Rango de precios de productos competitivos	4	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Rivalidad/Presión competitiva	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Elasticidad de precios de la demanda	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
8	Presión de los productos sustitutos	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
-2.25											

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston y relaciona la participación del mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria (D'Alessio, 2015). Es una matriz cuyo objetivo contribuye a la toma de decisiones respecto a las distintas unidades de negocio que posee un sector. El eje vertical mide el nivel de crecimientos de los servicios que se brindan, y el eje horizontal mide la posición relativa o participación de los mismos. Estos cuatro cuadrantes, con cada una de sus características, permiten tomar decisiones más objetivas, alineadas con las estrategias del distrito de San Borja.

Los servicios que se encuentran en el cuadrante *estrella* mostrarán su alta participación en el distrito y una alta tasa de crecimiento; aquí se podría aplicar estrategias que les permitan mantener su posición y reforzar su liderazgo en el cuadrante ganado. Los servicios que se encuentran en el cuadrante *signo de interrogación* presentan baja participación y baja generación de efectivo; por ello, se necesita una estrategia intensiva para darle un valor agregado al servicio y retarlo a mejorar. En el cuadrante *vaca lechera*, se puede encontrar aquellos servicios mejor posicionados, que generan liquidez para el distrito; es decir, son servicios con alta participación en el mercado, pero con un crecimiento lento. En el cuadrante *perro*, se da a conocer los servicios que tienen una débil posición en el mercado, tanto interno como externo; además, tienen una baja participación en el distrito y un bajo nivel de crecimiento. En la Figura 13, se presenta la posición de los servicios que tiene el distrito. En base a estos resultados, se recomienda implementar las siguientes estrategias:

- E1: Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico.
- E2: Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños.

- E3: Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria.
- E4: Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas.
- E5: Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito.
- E6: Desarrollar parques y áreas verdes como servicio a los ciudadanos.
- E7: Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito.
- E10: Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler.
- E12: Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito.



Figura 13. Matriz BCG del distrito de San Borja. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa (MIE) es un instrumento mediante el cual se va a analizar al distrito de San Borja tomando en consideración sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas). Esta evaluación dará por

resultado un índice que se podrá dibujar en una de las nueve celdas o cuadrantes de dicha matriz y que corresponden con la intersección de las matrices EFI y EFE (D'Alessio, 2015).

En primer lugar, se deberá recabar los factores claves de éxito interno y externo. En cuanto a los factores claves de éxito interno, se dará una ponderación de acuerdo a la importancia de las fortalezas y debilidades, la misma que es la suma de los pesos dados a ambas, que deberá ser igual a 1. Al haberseles dado un valor dentro de la escala del 1 al 4 (donde 1 es malo y 4 es bueno) y buscar los promedios ponderados, se obtuvo un resultado global de 2.97. En cambio, el resultado de la MEFI fue 2.66. Al cruzar estos dos valores, en la Figura 14, el punto corresponde al Cuadrante V: desarrollarse para mejorar. Por ello, deben implementarse estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Estas estrategias son las siguientes:

- E1: Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico.
- E2: Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños.
- E3: Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria.
- E4: Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas.
- E5: Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito.
- E6: Desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos.
- E7: Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito.
- E10: Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler.
- E12: Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito.

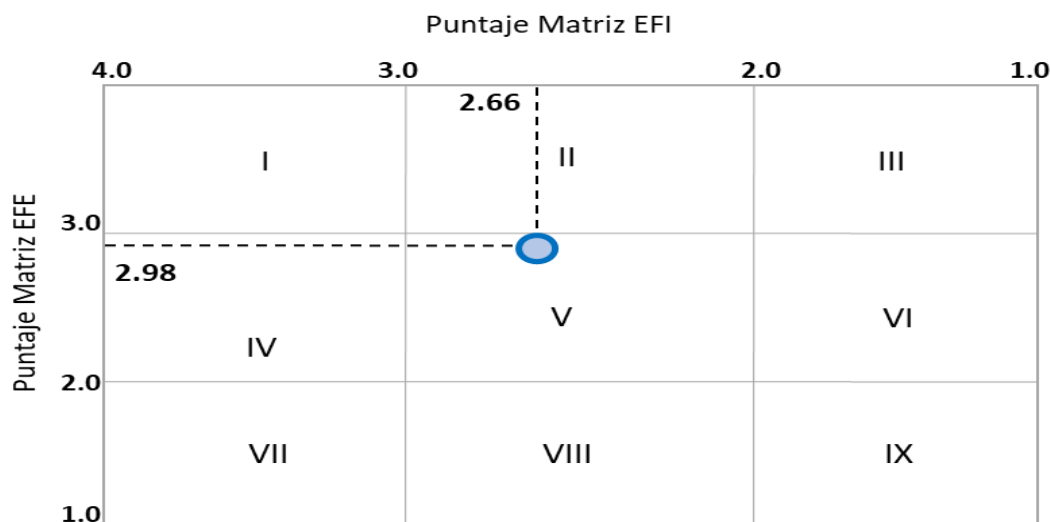


Figura 14. Matriz Interna Externa del distrito de San Borja. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 294-295), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz Gran Estrategia es uno de los medios con los cuales se logrará formular las estrategias. Así, se trata de ubicar al distrito de San Borja tomando en cuenta dos dimensiones: su posición competitiva y su crecimiento en el mercado. En la Figura 15, se puede identificar que el distrito de San Borja estaría ubicado en el Cuadrante I, lo que significa que tiene las mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad, así como una alta tasa de crecimiento. Para ello, debe recibir inversiones para mantener y fortalecer su posición en el mercado. Del mismo modo, se podrá aprovechar las oportunidades externas y correr riesgos cuando sean necesarios. Para esta razón, se debe utilizar las estrategias intensivas, de integración y de diversificación concéntrica, tales como las siguientes:

- E1: Desarrollar servicio de transporte municipal en bus, que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico.
- E2: Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños.

- E3: Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria.
- E4: Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas.
- E5: Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito.
- E6: Desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos.
- E7: Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito.
- E8: Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios.
- E10: Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler.
- E12: Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito.

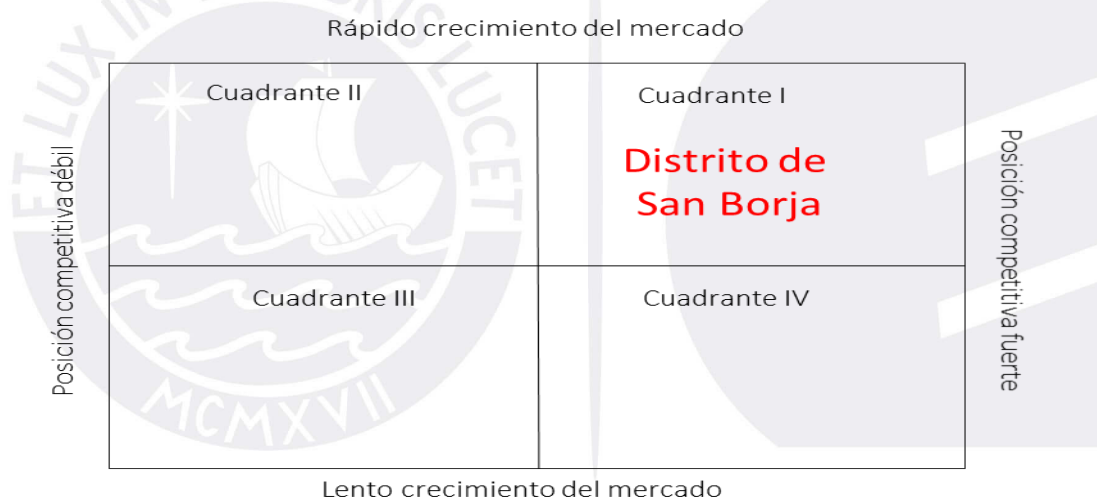


Figura 15. Matriz Gran Estrategia del distrito de San Borja. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite revisar los resultados de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG y GE, con la finalidad de ver cuáles son las estrategias que se repiten en cada una de estas matrices. Así, se retienen solo aquellas estrategias que tengan tres o más repeticiones. Del

mismo modo, se verificará si alguna otra estrategia que tenga menor número de repeticiones es apreciable para lograr los objetivos a largo plazo. Además, deberán también ser retenidas aquellas que se consideren necesarias. En la Tabla 25, se presenta esta matriz para el distrito de San Borja, donde se aprecia la existencia de dos estrategias importantes: la E9 y la E11.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica para el Distrito de San Borja

	Estrategias	Tipo	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E3	Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E4	Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E5	Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E6	Desarrollo de parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E7	Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E8	Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios	Diversificación: Concéntrica	X	X			X	3
E9	Implementar alianzas estratégicas con distritos colindantes con la finalidad de fortalecer la seguridad ciudadana en el distrito	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
E10	Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E11	Implementar alianzas con la Policía Nacional del Perú orientadas a colaborar con la finalidad de reducir la delincuencia en el distrito de San Borja	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
E12	Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una matriz mediante la cual, considerando las estrategias ya retenidas, se determina cuáles son las mejores, las que deberán ser implementadas. De ese modo, se obtiene una lista de prioridades respecto a las más viables y necesarias y también a aquellas que serían las estrategias alternativas. La MCPE toma en cuenta la información obtenida de la MEFE y de la MEFI; es decir, la lista de las oportunidades y amenazas (MEFE), junto con las fortalezas y debilidades (MEFI), las que deberán ser colocadas a la izquierda con sus respectivos pesos.

Luego, se ubicará en la parte superior a las estrategias retenidas y se determinará un valor de atractividad para cada una, que considere una calificación entre uno y cuatro. Después, se calcula el ponderado y finalmente se suma. El valor mayor a cinco será atribuido a una estrategia aceptable, mientras que un monto menor a cinco será considerado como una estrategia de contingencia. En la Tabla 26, se muestra este análisis, el cual deberá continuarse con todas las estrategias evaluadas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de la MR consiste en evaluar que las estrategias retenidas más interesantes, seleccionadas en la MCPE, cumplan con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015). La Tabla 27 proporciona como resultado que las 10 estrategias evaluadas cumplan con los cuatro criterios mencionados. Por esta razón, se toma en consideración a la totalidad de las estrategias seleccionadas.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME se utiliza para verificar que las estrategias retenidas elegidas en la Matriz de Rumelt no violen aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo. En la Tabla 28, se puede apreciar cómo se analizaron las estrategias cotejando con cada parámetro establecido y revisando que ninguna viole los derechos, que no represente situaciones de

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de San Borja

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Alternativas Estratégicas																				
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E10		E12		
		Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	
Oportunidades (O)																						
1	Construcción del tramo 1 y del tramo 2 del Tren Eléctrico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
2	Dinamización del sector inmobiliario en Lima	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
3	Incremento de las inversiones en el sector retail en Lima	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
4	Aumento de las inversiones en el sector privado de la salud	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
5	Incremento del turismo y de la gastronomía	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6	Fortalecimiento de los servicios de serenazgo de los distritos aledaños	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24
7	Incremento de la inversión en las tecnologías de la información y comunicaciones	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15
8	Apertura de nuevos mercados (TLC, APEC, CAN, ALADI)	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14
9	Fortalecimiento de la clase media y aumento de sus niveles de ingreso	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Amenazas (A)																						
1	Atracción para la inversión comercial e inmobiliaria en otros distritos aledaños	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
2	Falta de inversión de Sedapal en los servicios de agua y desagüe	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10
3	Aumento de la congestión vehicular en las vías que conectan a Lima con San Borja	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
4	Migración de la delincuencia de otros distritos a San Borja	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5	Alta rotación de funcionarios en la administración pública	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20
6	Incremento de la corrupción en el sector estatal y municipal	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Fortalezas (F)																						
1	Prestigio de ser un distrito desarrollado, pujante y ordenado, con áreas verdes para la recreación	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
2	Alta actividad comercial con oferta de retail (centros comerciales y grandes superficies)	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3	Vías de acceso que conectan con los principales distritos de Lima Metropolitana	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4	Centros de salud privada y pública de alta calidad	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27
5	Cultura de participación ciudadana muy desarrollada, con gestión pública y servicios eficientes	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
6	Alto nivel socioeconómico y de recaudación	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Debilidades (D)																						
1	Personal del municipio no se desempeña de forma eficiente	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28
2	Falta de servicios electrónicos y rápidos	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18
3	Infraestructura vial insuficiente	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20
4	Falta de estacionamientos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5	Falta de promoción como un distrito altamente comercial	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
6	Inseguridad ciudadana	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Total		2.00		5.52		6.83		5.92		6.24		5.65		5.65		5.76		5.90		5.37		5.65

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 301), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

injusticia y que tampoco sea desfavorable para los resultados estratégicos. En el caso contrario, la estrategia no se retiene y se descarta (D'Alessio, 2015).

Tabla 27

Matriz de Rumelt del Distrito de San Borja

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1	Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico	X	X	X	X	Sí
E2	Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños	X	X	X	X	Sí
E3	Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria	X	X	X	X	Sí
E4	Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas	X	X	X	X	Sí
E5	Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito	X	X	X	X	Sí
E6	Desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos	X	X	X	X	Sí
E7	Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito	X	X	X	X	Sí
E8	Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios	X	X	X	X	Sí
E10	Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler	X	X	X	X	Sí
E12	Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito	X	X	X	X	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

Matriz de Ética del Distrito de San Borja

	Estrategias																												
	E1 Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico			E2 Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños			E3 Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria			E4 Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas			E5 Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito			E6 Desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos			E7 Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito			E8 Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios			E10 Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler			E12 Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito	
Derechos																													
1. Impacto en el derecho a la vida	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
2. Impacto en el derecho a la propiedad	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
4. Impacto en el derecho a la privacidad	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
7. Impacto en el derecho al debido proceso	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P		
Justicia																													
8. Impacto en la distribución	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I		
9. Equidad en la administración	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I		
10. Normas de compensación	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I		
Utilitarismo																													
11. Fines y resultados estratégicos	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P		
12. Medios estratégicos empleados	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Como resultado del despliegue de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se plasmaron un total de 10 estrategias, que representan las estrategias retenidas. Estas son las siguientes:

- E1: Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico.
- E2: Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños.
- E3: Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria.
- E4: Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas.
- E5: Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito.
- E6: Desarrollo de parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos.
- E7: Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito.
- E8: Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios.
- E10: Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler.
- E12: Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito.

En cambio, las siguientes son las estrategias de contingencia:

- E9: Implementar alianzas estratégicas con distritos colindantes con la finalidad de fortalecer la seguridad ciudadana en el distrito.
- E11: Implementar alianzas con la Policía Nacional del Perú orientadas a colaborar con la finalidad de reducir la delincuencia en el distrito de San Borja.

Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de San Borja

Estrategias	Reducir los delitos a menos de 50 casos en el año 2030, bajando desde los 547 que se denunciaron en el 2015	Para el año 2030, el distrito contará con 26,450 unidades empresariales formalmente registradas. Se parte de las 16,980 que había en el 2014	En el año 2030 se concederán 150 licencias de construcción para viviendas multifamiliares. Durante el 2015 se otorgaron 105 de estas licencias	Al 2030, el distrito de San Borja contará con sede de tres universidades ubicada en los primeros 10 puestos del ranking nacional de universidades	Para el año 2030, el uso de la bicicleta como medio de transporte se habrá extendido, llegando a 3,000 personas que a diario harán uso de la red de bicicletas para traslados cortos, reduciendo el uso de vehículos a motor. En el 2017, la cantidad de usuarios ascendía a 500 personas	Al 2030, habrá 6,000 personas participando en los programas de vida saludable que tiene el distrito de San Borja. Para el 2016 había 4,000 participantes	En el 2030, el área verde promedio por habitante ascenderá a 13.5 m ² . Se incrementará desde los 12.4 m ² que había en 2017	Al 2030, los recursos provenientes de la recaudación directa serán S/ 4,170 millones. En 2017, el ejecutado estimado fue de S/ 2,322 millones
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP 8
E1 Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico		X	X	X	X			
E2 Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños	X	X						X
E3 Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria	X					X		
E4 Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas			X		X		X	X
E5 Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito				X	X			
E6 Desarrollo de parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos					X	X	X	
E7 Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito		X						X
E8 Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen, para capturar más usuarios		X	X					X
E10 Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler					X	X		X
E12 Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito		X			X			X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de San Borja, presentada en la Tabla 29 se muestra la relación de las 10 estrategias retenidas con los ocho OLP. En esta matriz, se comprueba que cada una de las estrategias retenidas alcanza por lo menos a dos de los OLP planteados. En el proceso de emparejamiento, se ha determinado que mediante estas estrategias sí se alcanza la visión planteada.

Tabla 30

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos del Distrito de San Borja

Estrategias	Miraflores	San Isidro	La Molina
E1 Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico	Coordinar con la Municipalidad de Lima	Desarrollar su propio servicio de transporte municipal	Ya se cuenta con una línea importante de transporte de Lima Metropolitana
E2 Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños	Reducir el tiempo para registrar empresas	Reducir el tiempo para registrar empresas	No habrá reacción
E3 Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria	No habrá reacción	Continuar con sus programas educativos	Continuar con sus programas educativos y deportivos
E4 Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas	Promover la construcción de edificios inteligentes	Promover la construcción de edificios inteligentes	Promover la construcción de edificios inteligentes
E5 Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito	Promover el crecimiento de universidades en el distrito	Promover el crecimiento de universidades en el distrito	Promover el crecimiento de universidades en el distrito
E6 Desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos	No habrá reacción	Aumentar las áreas verdes	Mantener las áreas verdes que tienen
E7 Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito	Favorecer tiendas independientes de prestigioso	Favorecer tiendas independientes de prestigioso	Continuar con la construcción en la Av. Raúl Ferrero
E8 Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios	Expandir los servicios electrónicos que ofrecen	Expandir los servicios electrónicos que ofrecen	Expandir los servicios electrónicos que ofrecen
E10 Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler	Crear ciclovías y parqueos	Crear ciclovías y parqueos	No habrá reacción
E12 Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito	Desarrollar servicios de estacionamiento	Desarrollar servicios de estacionamiento	Promover el uso de la cochera municipal

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos se presentó en la Tabla 30. De acuerdo con D'Alessio (2015), esta matriz representa un análisis profundo que facilita la implementación de las estrategias. Consiste en evaluar las acciones que probablemente tomarán los competidores y que son imprescindibles. En la Tabla 30, se aprecia que entre las reacciones aparece la construcción de ciclovías y estacionamientos, así como la promoción de edificios residenciales inteligentes.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico es el camino mediante el cual el distrito de San Borja logrará alcanzar cada uno de sus objetivos. Para ello, debe seguir un análisis lógico y coherente con la finalidad de lograr obtener estrategias óptimas, entre las cuales se encontrará las estrategias aceptables y de contingencia. Estas últimas estrategias serán las que reforzarán a los objetivos de largo plazo.

La propuesta de estrategias se inició con la MFODA, en la cual se crearon 12 alternativas. Luego de haber sido analizadas, se decidió retener las siguientes 10: (a) desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico; (b) desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños; (c) desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria; (d) construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas; (e) implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito; (f) desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos; (g) desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito; (h) diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios; y (i) crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son las metas que, con el apoyo de las estrategias adecuadas, permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). A continuación, para cada uno de los OLP que ya se han creado, se detallan sus respectivos OCP.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Reducir los delitos a menos de 50 casos en el año 2030. Se toma como punto de partida los 547 que se denunciaron en el 2015.

- OCP 1.1: Crear, al 2018, los comités de seguridad ciudadana que involucren a los vecinos, la Policía Nacional del Perú y los servicios de seguridad ciudadana de los distritos colindantes con San Borja.
- OCP 1.2: Incrementar, a partir del 2019, el presupuesto en seguridad ciudadana en un 5% anual hasta el 2030.
- OCP 1.3: Incrementar, a partir del 2020, en un 6% anual el número de cámaras de video vigilancia distribuidas en diversos puntos del distrito de San Borja.
- OCP 1.4: Incrementar, a partir del 2021, en un 3% anual la flota de unidades móviles dedicadas a la labor del Serenazgo para que realicen un patrullaje integrado conjuntamente con la Policía Nacional del Perú.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2030, el distrito contará con 26,450 unidades empresariales formalmente registradas. Se parte de las 16,980 que había en el 2014.

- OCP 2.1: Al 2018, reducir en un día el plazo para constituir una empresa, en dos días para el 2021 y en otros dos días al 2026.
- OCP 2.2: Lograr que, entre el 2019 y el 2030, se construyan tres nuevos centros comerciales en San Borja.
- OCP 2.3: Aumentar en 5% anual la cantidad de licencias comerciales y empresariales que se concedan entre el 2020 y 2030.

- OCP 2.4: Incrementar, a partir del 2020, en un 10% el presupuesto de supervisión comercial de San Borja con el objetivo de mantener estándares de atención a los clientes.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): En el año 2030, se concederán 150 licencias de construcción para viviendas multifamiliares. Durante el 2015, se otorgaron 105 de este tipo de licencias.

- OCP 3.1: Reducir, a partir del 2018, en un 8% anual el tiempo de otorgamiento de las licencias de construcción residencial.
- OCP 3.2: Crear, en el 2018, la ventanilla única electrónica de trámites de construcción, que permitirá, en el 2030, recibir digitalmente el 100% de todos los tramites referidos a la construcción de edificación (entre ellas, las residenciales) para reducir los tiempos de atención.
- OCP 3.3: Reclasificar, a partir del 2019, las zonificaciones residenciales de San Borja, de modo que permita la construcción de edificios de más de cuatro pisos.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2030, el distrito de San Borja contará con sedes de tres universidades ubicadas en los primeros 10 puestos del ranking nacional. Para el 2016, solamente estaba una, la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- OCP 4.1: Aumentar la cantidad de jóvenes egresados de secundaria en 4% al año a partir de 2019.
- OCP 4.2: Lograr que, en el 2020, un 50% de los egresados de secundaria ingresen a la universidad, y que aumente a 60% para el 2023 y a 70% al 2026.
- OCP 4.3: Durante el 2021, se abrirá en el distrito la sede de una de las mejores universidades del Perú, de acuerdo al ranking de América Economía, para que en el 2025 se establezca otra universidad con el mismo prestigio y calidad.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el año 2030, el uso de la bicicleta como medio de transporte se habrá extendido, llegando a 3,000 personas que a diario harán uso de la red de bicicletas para traslados cortos, reduciendo el uso de vehículos a motor. En el 2017, la cantidad de usuarios ascendía a 500 personas.

- OCP 5.1: Elevar las exigencias en cuanto a puestos de estacionamiento por metros de construcción comercial o empresarial, aplicable a partir del 2019.
- OCP 5.2: Incrementar la cantidad de bicicletas de 200 que había en 2017 a 250 para el 2020, 300 en 2023 y 350 en 2026.
- OCP 5.3: Crear, en el 2019, el cuerpo de vigilancia vehicular con el objetivo de mejorar el ordenamiento y flujo vehicular, así como el ordenamiento del parqueo en San Borja en coordinación con la Policía Nacional del Perú y el respeto por las ciclovías.
- OCP 5.4: Construir 10 km de ciclovías interconectadas al año entre 2022 y 2025.
- OCP 5.5: Elevar la rotación en el uso de las bicicletas alquiladas, de 2.5 personas por día en 2017 a 5.0 personas por día en 2020, aumentando a 7.0 en el año 2025 y a 9.5 en el 2030.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Al 2030, habrá 6,000 personas participando en los programas de vida saludable que tiene el distrito de San Borja. Para el 2016 había 4,000 participantes.

- OCP 6.1: Incrementar la cantidad de niños y jóvenes que acuden a las escuelas deportivas, pasando de 180 que había en 2017 a 240 en el año 2020, aumentando a 320 en el 2023, subiendo a 425 en el 2026 y a 620 en 2030; aprovechando las instalaciones deportivas que el distrito posee.

- OCP 6.2: Brindar servicios de consultas con nutricionistas y médicos a 3,450 personas en el año 2020, aumentando desde 3,000 que se atendieron en 2017, abarcando a 4,020 pacientes de 2023, a 4,650 en 2026 y a 5,600 en 2030.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7): En el 2030, el área verde promedio por habitante ascenderá a 13.5 m². Se incrementará desde los 12.4 m² que había en 2017.

- OCP 7.1: En el año 2018 se modificarán las normas de construcción para garantizar que todos los edificios de oficina tengan jardines verticales o en sus tejados.
- OCP 7.2: Lograr que el programa de reclasificación de desechos y reciclaje atienda a 1,000 hogares para el año 2020, subiendo a 2,000 en 2023, a 3,500 para 2026 y a 5,000 en 2030. Este programa inició en el año 2017 y evitará el daño a áreas verdes por un correcto manejo de la basura.
- OCP 7.3: Arborizar las principales vías del distrito, con especies duraderas, para lograr una siembra de 200 unidades en el año 2020, subiendo a 300 en el 2023, a 400 en 2026 y a 500 en 2030.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP8): Al 2030, los recursos provenientes de la recaudación directa serán S/ 4,170 millones. En 2017, el ejecutado estimado fue de S/ 2,322 millones.

- OCP 8.1.: Reducir la evasión de arbitrios y otros tributos en 5% anual hasta el 2030.
- OCP 8.2.: Recaudar directamente S/ 2,690 millones en el año 2020, subiendo a S/ 3,100 en 2023, para llegar a una recaudación directa igual a S/ 3,600 en 2026 y alcanzando los S/ 4,170 en 2030.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La Municipalidad de San Borja se financia tanto con fondos públicos como con fondos internos o externos (por ejemplo, las donaciones de personas naturales o jurídicas), que son incorporados al presupuesto anual. Así, para poder cumplir con la realización de los objetivos a corto plazo, se deben asignar recursos en general y no solo por parte de la municipalidad, sino de entidades privadas, como las constructoras por ejemplo. En la Tabla 31, se asocian los recursos con los OCP ya presentados. Estos recursos se detallan a continuación.

- **Capital humano:** Es necesario para llevar a cabo cada una de las actividades propuestas. Para asegurar su mejor desempeño, debe realizarse programas de capacitación, promoción y de incentivo salarial.
- **Medios logísticos:** Incluyen la infraestructura o los espacios físicos para la realización de las tareas administrativas o construcción de proyectos.
- **Tecnología:** Sirve para agilizar los trámites y hacer un uso más eficiente del tiempo. Además, permite crear nuevos servicios y aplicaciones.

Por otra parte, se debe promover el uso eficiente de los recursos, mediante la transparencia en las acciones de todos los entes. El ahorro en los gastos permitirá la inversión para mejorar la tecnología, el equipamiento logístico y el progreso en la infraestructura vial.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas establecen los límites del accionar de una organización (D'Alessio, 2015). Aquí se detallan las políticas que impulsan el desarrollo de cada estrategia retenida, tal como se presenta en la Tabla 32.

- **P1:** Establecer como prioridad el atraer inversiones comerciales.
- **P2:** Actuar con transparencia y rectitud en la administración pública y privada.

Tabla 31

Recursos Asignados a los OCP del Distrito de San Borja

OLP	OCP	Recursos
OLP1	OCP1.1	Gerente de seguridad ciudadana, centro de reuniones, volantes impresos, invitaciones radiales, experto en comunicaciones y trabajo comunitario
	OCP1.2	Recursos financieros provenientes de arbitrios, impuestos y transferencia del Gobierno central, administradores
	OCP1.3	Sistema de compras, auditores, proveedores, recursos financieros, energía eléctrica, Internet para la transferencia de imágenes, centros de monitoreo, computadoras, personal
	OCP1.4	Proveedores, auditores, sistema de compras, personal incluyendo choferes, combustible, estacionamientos, seguro vehicular
OLP2	OCP2.1	Notarías, ventanilla única, empleados municipales, instituciones financieras, contadores, abogados, recursos financieros, bases de datos, sistemas operativos, computadoras
	OCP2.2	Terrenos debidamente registrados en zonas comerciales, inversionistas, arquitectos, ingenieros, obreros, materiales de construcción, licencias, personal de seguridad, transporte, tiendas <i>retail</i>
	OCP2.3	Edificios de oficinas, locales comerciales, sistema de transporte eficiente, inversionistas, personal de la municipalidad, ventanilla única, atención en línea
	OCP2.4	Inspectores debidamente entrenados con sus respectivos supervisores, Defensa Civil, base de datos de planos
OLP3	OCP3.1	Personal de la municipalidad, sistema que permita hacer trámites en línea, planos, arquitectos, ingenieros, inversionistas, terrenos debidamente zonificados
	OCP3.2	Plataforma que permita hacer estas operaciones, Internet, computadoras, personal de la municipalidad debidamente calificado, sistema de calidad con estándares e indicadores, formularios electrónicos fácilmente verificables
	OCP3.3	Analistas de construcciones antisísmicas, analistas de tráfico y de áreas verdes, comités vecinales, estudios de suelo, valuaciones
OLP4	OCP4.1	Programas complementarios a la educación formal para reforzar conocimientos u ofrecer actividades recreativas, sistema de transporte eficiente, academia municipal
	OCP4.2	Academia municipal, profesores, campaña publicitaria sobre la importancia de una educación superior, sedes de universidades en el distrito
	OCP4.3	Terreno disponible, beneficios fiscales y plan de promoción de la investigación, profesores, autoridades académicas, inversionistas, promoción y publicidad
OLP5	OCP5.1	Analistas de tráfico, medición de tiempos y distancias en el distrito, personal de la municipalidad, especialmente del área de licencias, comités vecinales
	OCP5.2	Proveedores, estaciones para las bicicletas, usuarios, unidad de mantenimiento, recursos económicos
	OCP5.3	Personal de serenazgo, entrenamiento, vehículos, cámaras, demarcación de zonas, parquímetros
	OCP5.4	Estudio de áreas de circulación, ampliación de vías (al contar con estacionamientos subterráneos será posible), diseño de ciclovías, demarcación, materiales, personal
	OCP5.5	Bicicletas, promoción y publicidad, estaciones, red de autobuses, sistema de inscripción ágil, serenazgo, ciclovías
OLP6	OCP6.1	Programa de comunicación, sedes deportivas, profesores, instrumentos deportivos, transporte público, estacionamientos
	OCP6.2	Profesionales de la salud, consultorios de la municipalidad, campaña de información y comunicación, insumos médicos, transporte público, estacionamientos
OLP7	OCP7.1	Autoridades municipales, ordenanza, empresas constructoras, arquitectos, paisajistas, plantas y otros insumos
	OCP7.2	Personal, unidades de transporte, administrador, hogares participantes
	OCP7.3	Árboles, espacios seleccionados, insumos, mano de obra, transporte, campaña de cuidado y preservación, Defensa Civil
OLP8	OCP8.1	Supervisores de obras y de licencias comerciales, sistema de control de pagos de arbitrios e impuestos, personal de la municipalidad, entidades financieras, sistema de cobranza
	OCP8.2	Presupuesto institucional, alcalde, gerente municipal, concejales, presupuesto modificado, supervisores de obras y de licencias comerciales, sistema de control de pagos de arbitrios e impuestos, personal de la municipalidad, entidades financieras, sistema de cobranza

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- P3: Simplificar todos los procesos municipales, en esencial el otorgamiento de licencias y permisos.
- P4: Fomentar un estilo de vida saludable, a través del deporte.
- P5: Exigir el respeto a las normas de tránsito.
- P6: Educar con altos niveles de calidad.
- P7: Manejar apropiadamente los desechos sólidos y líquidos.

Tabla 32

Políticas de cada Estrategia en el Distrito de San Borja

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Desarrollar servicio de transporte municipal en bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del Tren Eléctrico.	X	X			X		X
E2	Desarrollar empresas formales para incrementar el número de empleos locales, aprovechando su interconexión con otros distritos aledaños.	X	X	X				X
E3	Desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas en las tardes o academia preuniversitaria.		X		X		X	
E4	Construir edificios residenciales inteligentes para favorecer el cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de las personas.		X	X				X
E5	Implementar sedes de universidades de prestigio en el distrito.	X	X	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar parques y áreas verdes, como servicio a los ciudadanos.		X	X	X	X		X
E7	Desarrollar nuevos centros comerciales en el distrito.	X	X	X				X
E8	Diversificar los servicios de gobierno electrónico que se ofrecen para capturar más usuarios.	X	X	X				
E10	Crear ciclovías y el servicio de parqueo para bicicletas o alquiler.	X	X	X	X			
E12	Desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos del distrito.	X	X	X		X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Estructura Organizacional

Mediante la Ordenanza N° 394-MSB (2007) se aprobó la Estructura Orgánica de la Municipalidad de San Borja, que se presentó previamente en el Capítulo IV. Pero para implementar las estrategias señaladas en el capítulo anterior, se requiere un cambio de estructura organizacional. Este cambio busca reducir la burocracia para disminuir el tiempo en las gestiones administrativas y optimizar los procesos.

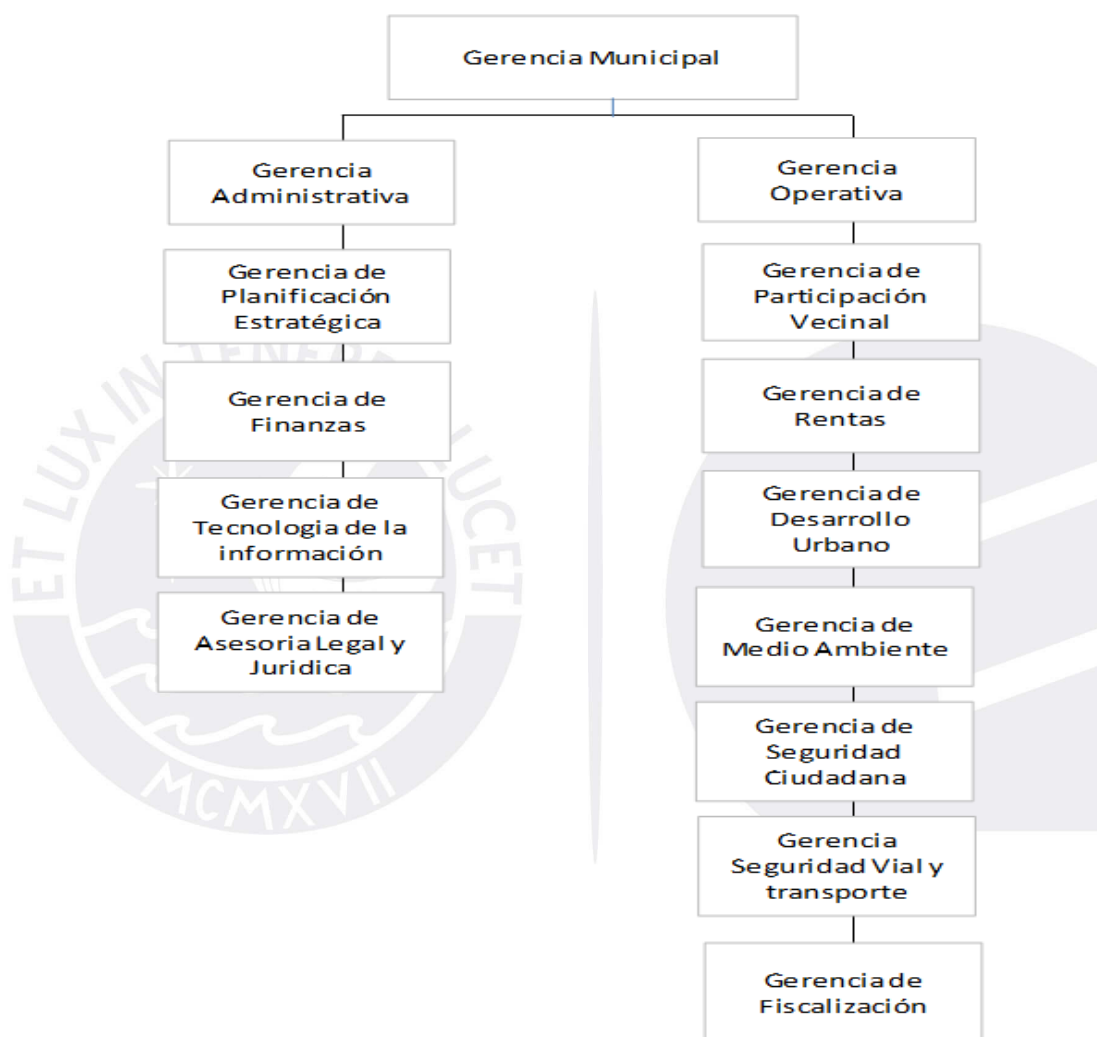


Figura 16. Estructura organizacional propuesta para la Municipalidad de San Borja.

Se propone cambiar la estructura municipal a partir de la Gerencia Municipal en forma descendente, creando dos gerencias líderes, especialistas en su campo: (a) la Gerencia Administrativa, que se encargaría de gestionar las áreas de soporte (finanzas, planificación,

tecnología de información, legal y otros); y (b) la Gerencia Operativa, que se encargaría de liderar todas las áreas propias de la operatividad del municipio. En la Figura 16, se muestra la estructura organizacional propuesta para la Municipalidad de San Borja.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, cuidar y preservar el medio ambiente y la ecología es primordial, especialmente en un mundo tan globalizado. Por medio ambiente se entiende al “conjunto, en un momento dado, de los aspectos físicos, químicos, biológicos, culturales y sociales susceptibles de tener un efecto directo o indirecto, inmediato o largo plazo, en torno a los seres vivos y las actividades humanas” (Gómez, 2003, p. 10).

A través de un uso racional del medio ambiente, se puede conseguir beneficios que contribuyan a la economía y dinámica de la sociedad. En el distrito de San Borja, tomando este concepto, dentro de la municipalidad se ha creado una Gerencia de Medio Ambiente y Obras Públicas. Este es el órgano encargado de ver los servicios públicos y ambientales para el mantenimiento de los parques, el riego y la limpieza pública y de la infraestructura del municipio en general. Sus funciones se pueden observar en el portal de transparencia de la municipalidad.

El distrito asume un papel importante en el cuidado del medio ambiente y en las mejoras ecológicas que logren optimizar la calidad de vida de sus vecinos. Asimismo, se propone seguir implementando programas en temas relacionados con los beneficios a la comunidad, tales como el apoyo a la educación y la concientización a los vecinos sobre el cuidado del medio ambiente. De esa manera, se crea un mecanismo que permita implementar un programa de construcción sostenible para que las casas y edificaciones sean mejor construidas y diseñadas con el objetivo de favorecer al medio ambiente. Es decir, podrían ser autosuficientes en cuanto al consumo de energía y realizar la medición de huellas de carbono

para reducir su impacto negativo, acorde con la responsabilidad social que se tiene sobre el calentamiento global.

Puntualmente, se propone lanzar un programa denominado RRR que significa reutilizar, reparar y reciclar. Con reutilizar se propone la idea de usar varias veces cada artículo, desestimulando las recompra o alargando los períodos de uso, y se puede aplicar a papel, a cajas de cartón o a envases de vidrio que podrían servir para almacenar alimentos u otros utensilios del hogar. Con reparar o rediseñar se refiere a remodelar algún objeto que ya no se esté utilizando para darle un nuevo uso, y comprende el rediseño de prendas de vestir, que podría evitar la compra de nuevas prendas y por ende se reduce la cantidad de material de empaque. Finalmente, se tiene el reciclar y se iniciará promoviendo el separar la basura en la fuente, con contenedores individuales en los edificios y con rutas de recolección para elementos reciclables, específicamente vidrio, plásticos, y papel o cartón.

La responsabilidad social empresarial es el medio por el cual los empresarios podemos comprometernos a participar activamente en el desarrollo sostenible del país y del mundo. La empresa como ser vivo dentro de la sociedad debe asumir su rol como agente de cambio para mejorar el entorno en el que se desenvuelve y así lograr un país próspero, democrático, pacífico y justo. (Ganessa & García, 2003, p. 9)

Existen cuatro clases de responsabilidad social de acuerdo con la teoría de la pirámide que realizó Carroll (1991). Estas cuatro clases de responsabilidades son económicas, legales, éticas y filantrópicas. Las responsabilidades económicas corresponden a la creación de servicios y bienes que los consumidores necesitan y por las que la empresa obtiene ganancias. Las responsabilidades legales están relacionadas al cumplimiento de las normas y regulaciones que necesita cada negocio para poder funcionar. Las responsabilidades éticas conciernen a aquello que se considera razonable, moralmente correcto e imparcial, minimizando el daño a otros y respetando a los miembros de la comunidad. Para finalizar, las responsabilidades

filantrópicas son aquellas actividades que responden a la participación de las empresas en programas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. La diferencia con las responsabilidades éticas es que en estas la empresa busca cumplir con las normas de la sociedad, mientras que las filantrópicas son aquellas que la empresa voluntariamente decide hacer fuera de lo común o esperado por la sociedad.

Es decir, la responsabilidad social del distrito de San Borja estaría comprendida en responsabilidades legales, económicas, éticas y filantrópicas, que van más allá de buscar la generación de utilidades. En efecto, busca favorecer a un distrito donde el vecino de a pie se sienta identificado con su comunidad y su comportamiento sea acorde con los objetivos que la municipalidad se plantee a largo plazo. Uno de los ejemplos característicos del municipio en su contribución a favor de la sociedad son las famosas bicicletas públicas, que ayudan al transporte de sus vecinos y que son amigables al ecosistema en la medida en que no se emite contaminación ni ruido. Asimismo, genera la disminución del tráfico vehicular sin mayor impacto negativo al medio ambiente y contribuye con el crecimiento sostenible para ahorrar costos. Sin embargo, aún faltan mayores medidas en cuanto a la circulación de automóviles. Para ello, se necesita un plan de trabajo ambicioso, que apueste por un cambio en el transporte público, y mayor infraestructura que sensibilice a la comunidad e instituciones públicas y privadas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El factor humano es muy importante en todos los sectores. Por ello, al momento de implementar un plan estratégico, se debe tener en consideración al recurso humano que participará y formará parte de la estrategia. Por esta razón, el plan estratégico deberá establecer los procesos de reclutamiento de personal nuevo y evaluaciones 360, que permitan medir el cumplimiento de objetivos y habilidades blandas. Del mismo modo, para mantener al personal del municipio motivado, se está contemplando un plan de capacitaciones que

busque el crecimiento del personal y que realice eventos periódicos que permitan la integración de todo el equipo de trabajo.

Asimismo, se está considerando que el personal que se reclute para laborar en el municipio deberá vivir en el distrito de san Borja. Además, la convocatoria será publicada a través de la web del municipio. Para que la estrategia se realice de forma eficiente, todo el equipo debe estar comprometido con los objetivos. Por esa razón, se realizará capacitaciones masivas para comunicar las estrategias y marcar tiempos para su cumplimiento. Es importante tener en cuenta que muchas personas tienen temor al cambio, ya sea al cambio de puesto de trabajo, de funciones o a la forma de hacer las cosas; todos estos cambios pueden crear reacciones negativas en el personal, que podría adoptar una posición defensiva. En el plan estratégico, se contempla una serie de capacitaciones para aquellas personas que se encargarán de ejecutar los planes y políticas incluidas en la estrategia.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), para asegurar el éxito en la implementación de las estrategias y acciones de corto y largo plazo, se debe minimizar la resistencia al cambio a través de estrategias. Es decir, se debe procurar controlar los sentimientos de ansiedad y temor por parte del personal, que paralelamente fuerce el cambio motivado por el autointerés en adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales. Por tal motivo y con la finalidad de mitigar el impacto en el personal, se consideran las siguientes acciones:

- Establecer un sentido de urgencia: Se debe tener en cuenta el tiempo que tomará el proceso de cambio y las etapas del proyecto. Estas etapas deberán ser comunicadas a todo el personal que forme parte de la implementación. Con ello, se monitoreará el grado de avance de los objetivos y se logrará obtener los resultados esperados.

En el caso del distrito de San Borja, el cambio involucra a todos los vecinos y a las empresas que hacen vida en el distrito. Le corresponde a la Gerencia de Participación Vecinal informar todos los detalles del planeamiento estratégico, promoviendo la participación activa de los ciudadanos.

- **Generar un grupo empoderado de agentes de cambio:** En este aspecto, se identificarán vecinos y empresarios con capacidad para liderar grupos de trabajo. Estos líderes tendrán a su cargo un proceso específico con objetivos también específicos y trabajarán de la mano con el personal de la municipalidad. Los grupos se organizarán en torno a temas como vida saludable, transporte, desarrollo comercial o construcción.
- **Crear una visión:** Las estrategias que se han planteado están alineadas con la visión y la misión que se han definido para el distrito. En el Capítulo II se hizo esta propuesta, con miras al año 2030 y luego se han propuesto objetivos de largo y de corto plazo. Para que estos objetivos se cumplan, es importante medir el grado de avance cada seis meses y estar abiertos a implementar correctivos cuando sea necesario. La comunicación de los resultados es esencial para que los vecinos se sientan partícipes de todo el proceso de cambio. A través de la Gerencia de Tecnología se pueden mejorar las plataformas digitales y usarlas como medio efectivo de comunicación.
- **Comunicar la visión:** La gestión de cambio se realizará de manera exitosa siempre y cuando todos estén comunicados y alineados con las estrategias, no solo el personal interno, sino también los vecinos del distrito deben estar involucrados en el proceso. Para ello, se debe lanzar una comunicación abierta por todos los medios que posee el municipio.

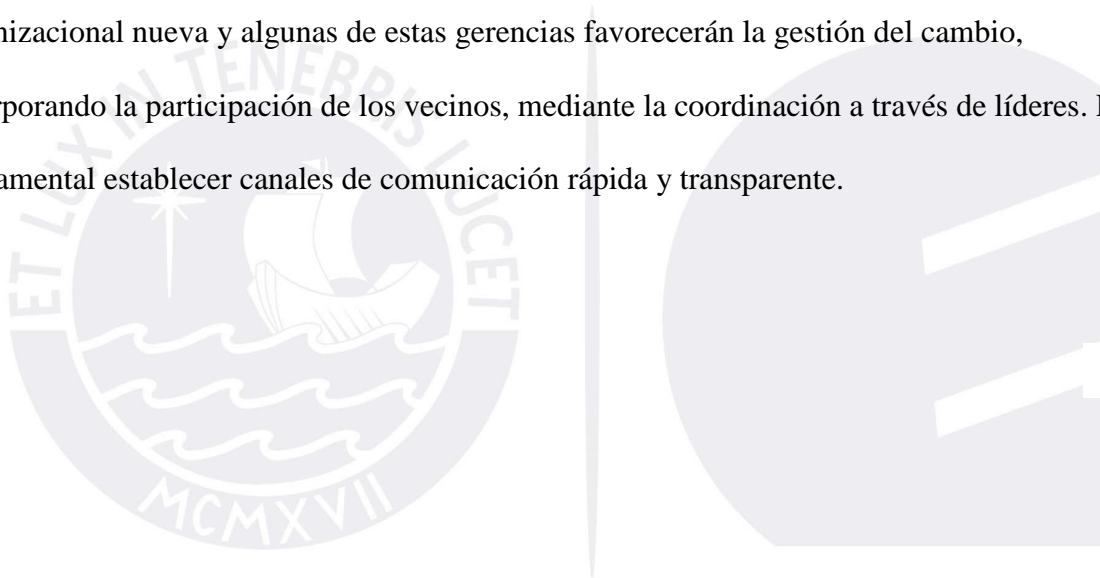
- Potenciar a otros para poner en práctica la visión: En esta etapa, es importante la participación de los líderes comunales que se han identificado, porque tendrán que lograr el compromiso de todos los vecinos y las autoridades, integrándolos para que trabajen en equipo en pro al alcance de objetivos.
- Planificar éxitos a corto plazo: Así como los objetivos a largo plazo son de importancia mayor, los objetivos de corto plazo permitirán cumplir con aquellos objetivos de forma progresiva. Este tipo de medición servirá como un termómetro que medirá qué tan cerca se encuentra la Municipalidad de San Borja de llegar al objetivo mayor.
- Consolidar las mejoras y producir más cambios: Si en el proceso de implementación se detectan aspectos que no están de acuerdo con la visión, se deberá realizar los ajustes correspondientes y replantear el camino para llegar al plan, sin afectar tiempos y procesos.
- Institucionalizar nuevos métodos: En el proceso de cambio de toda organización, ya sea privada o pública, nacen buenas prácticas que se deben documentar para no perderlas en el tiempo. Por ello, se crearán procedimientos y políticas que expliquen el proceso actual y den lineamientos para su cumplimiento.

7.8 Conclusiones

San Borja es un distrito que continúa en constante crecimiento. Por ello, necesita seguir mejorando su eficiencia y eficacia con relación a las políticas medioambientales que actualmente tiene. Entre las medidas a implementar está la ampliación de las áreas verdes, mediante la obligatoriedad de construir jardines verticales o en los techos de los edificios de oficina. Además, se sembrarán árboles y se dará un adecuado mantenimiento a las áreas verdes ya existentes.

Para dar una rápida respuesta a los problemas actuales, se debe promover el desarrollo de infraestructura vial que comprenda el uso de medios alternativos de transporte, como las bicicletas para trayectos cortos, conectadas con las estaciones del tren eléctrico y las principales paradas de autobuses. Lo cual se complementará con un sistema de rotación en los estacionamientos, para ordenar todo el transporte. Se busca que las personas realicen todas sus actividades cotidianas dentro del mismo distrito, por lo que se abrirán sedes de universidades de alto nivel educativo, al mismo tiempo que se desarrollarán edificios inteligentes, tanto para oficinas como para viviendas.

Todo lo anterior se logrará con políticas coherentes, que a la vez permitirán implementar las estrategias retenidas. Para esto también se ha propuesto una estructura organizacional nueva y algunas de estas gerencias favorecerán la gestión del cambio, incorporando la participación de los vecinos, mediante la coordinación a través de líderes. Es fundamental establecer canales de comunicación rápida y transparente.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Hasta este momento, se han establecido los objetivos de largo y corto plazo, así como las estrategias que permitirán alcanzarlos. Pero una vez que se inicie la implementación, se necesita hacer evaluaciones de control, las cuales deben abarcar cuatro dimensiones o perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. A continuación, se explica el contenido de cada una de estas perspectivas.

8.1.1 Aprendizaje interno

De acuerdo con D'Alessio (2015), es esencial que una organización tenga capacidad para aprender a partir de la retroalimentación. En el caso del distrito de San Borja, se mide la capacidad que tienen sus jóvenes de educarse y continuar con su formación académica. Por ello, se han incluido indicadores de evaluación relacionados con el porcentaje de egresados de secundaria, así como también con el porcentaje de jóvenes que ingresan a la universidad.

8.1.2 Procesos

La revisión de la calidad no debe centrarse en el producto terminado o en el momento en que se presta el servicio al cliente, sino que debe revisarse desde el procedimiento. Por ello, se ha creado una serie de indicadores con la finalidad de ir revisando los procesos. Estos indicadores cubren áreas como seguridad, emisión de licencias y áreas verdes, tal y como se presenta en la Tabla 33.

8.1.3 Clientes

El objetivo de toda organización es satisfacer a sus clientes, al mismo tiempo que generar rentabilidad para sus inversionistas. En el caso de análisis, los clientes son todos aquellos que reciben servicios y productos desarrollados por empresas asentadas en el distrito de San Borja, así como también por los ciudadanos del distrito que reciben las atenciones de la municipalidad. Para medir el servicio al cliente, se puede realizar encuestas, así como

recopilar quejas y reclamos. Por otra parte, las mediciones pueden incluir las ventas por segmento o la cantidad de centros comerciales o de sedes universitarias que brinden atención a los habitantes.

Tabla 33

Indicadores de la Perspectiva Procesos para el Distrito de San Borja

Perspectiva	Indicador	Unidad
Procesos	Cantidad de vecinos involucrados en los comités de seguridad	Número de vecinos
Procesos	Aumento anual en la cantidad de cámaras de video vigilancia	Porcentaje
Procesos	Aumento anual en la cantidad de unidades móviles de Serenazgo	Porcentaje
Procesos	Plazo en días para constituir una empresa	Días
Procesos	Cantidad de licencias de operación comercial y empresarial	Unidades
Procesos	Reducción anual en el tiempo para otorgar licencias de construcción residencial	Porcentaje
Procesos	Porcentaje de trámites para construcción de edificaciones que se pueden realizar digitalmente	Porcentaje
Procesos	Área del distrito reorganizada	m ²
Procesos	Puestos de estacionamiento que se requieren por metro cuadrado de construcción	Estacionamiento/m ²
Procesos	Cantidad de bicicletas operativas	Número de bicicletas
Procesos	Número de agentes de seguridad dedicados a tránsito	Número de agentes
Procesos	Cantidad promedio de personas que utilizan cada bicicleta por día	Personas por bicicleta por día

8.1.4 Financiera

Las organizaciones con fines de lucro tienen como meta obtener rentabilidad para los accionistas, mientras que las que no tienen fines de lucro buscan el bienestar social. Para el distrito de San Borja, los indicadores se han orientado a medir variaciones en el presupuesto público de la municipalidad. Se pone especial atención en aquellos cambios asociados con la seguridad ciudadana y la supervisión de los comercios. Todo está enfocado en mejorar las condiciones de vida de los pobladores de San Borja.

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado del Distrito de San Borja

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	
Aprendizaje interno	OCP4.1	Aumentar la cantidad de jóvenes egresados de secundaria en 4% al año a partir de 2019	Aumento en la cantidad de egresados de secundaria por año	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP4.2	Lograr que, en el 2020, un 50% de los egresados de secundaria ingresen a la universidad, y que aumente a 60% para el 2023 y a 70% al 2026	Porcentaje de egresados de secundaria que ingresan a la universidad	Porcentaje
Clientes	OCP2.2	Lograr que, entre el 2019 y el 2030, se construyan tres nuevos centros comerciales en San Borja	Cantidad de centros comerciales	Unidades
Clientes	OCP4.3	Durante el 2021, se abrirá en el distrito la sede de una de las mejores universidades del Perú, de acuerdo al ranking de América Economía, para que en el 2025 se establezca otra universidad con el mismo prestigio y calidad	Sedes de universidades de alta calidad abiertas en el registro	Unidades
Clientes	OCP5.4	Construir 10 km de ciclovías interconectadas al año entre 2022 y 2025	Longitud de ciclovías construidas por año	km
Clientes	OCP6.1	Incrementar la cantidad de niños y jóvenes que acuden a las escuelas deportivas, pasando de 180 que había en 2017 a 240 en el año 2020, aumentando a 320 en el 2023, subiendo a 425 en el 2026 y a 620 en 2030; aprovechando las instalaciones deportivas que el distrito posee	Niños y jóvenes participantes en las escuelas deportivas	Nº de niños y jóvenes
Clientes	OCP6.2	Brindar servicios de consultas con nutricionistas y médicos a 3,450 personas en el año 2020, aumentando desde 3,000 que se atendieron en 2017, abarcando a 4,020 pacientes de 2023, a 4,650 en 2026 y a 5,600 en 2030	Personas atendidas por los servicios médicos y de nutricionistas	Nº de personas
Clientes	OCP7.2	Lograr que el programa de reclasificación de desechos y reciclaje atienda a 1,000 hogares para el año 2020, subiendo a 2,000 en 2023, a 3,500 para 2026 y a 5,000 en 2030. Este programa inició en el año 2017 y evitará el daño a áreas verdes por un correcto manejo de la basura	Cantidad de hogares atendidos por el programa de reciclaje	Nº de hogares
Procesos	OCP1.1	Crear, al 2018, los comités de seguridad ciudadana que involucren a los vecinos, la Policía Nacional del Perú y los servicios de seguridad ciudadana de los distritos colindantes con San Borja	Cantidad de vecinos involucrados en los comités de seguridad	Nº de vecinos
Procesos	OCP1.3	Incrementar, a partir del 2020, en un 6% anual el número de cámaras de video vigilancia distribuidas en diversos puntos del distrito de San Borja	Aumento anual en la cantidad de cámaras de video vigilancia	Porcentaje
Procesos	OCP1.4	Incrementar, a partir del 2021, en un 3% anual la flota de unidades móviles dedicadas a la labor del Serenazgo para que realicen un patrullaje integrado conjuntamente con la Policía Nacional del Perú	Aumento anual en la cantidad de unidades móviles de Serenazgo	Porcentaje
Procesos	OCP2.1	Al 2018, reducir en un día el plazo para constituir una empresa, en dos días para el 2021 y en otros dos días al 2026	Plazo en días para constituir una empresa	Días
Procesos	OCP2.3	Aumentar en 5% anual la cantidad de licencias comerciales y empresariales que se conceden, entre 2020 y 2030	Cantidad de licencias de operación comercial y empresarial	Unidades
Procesos	OCP3.1	Reducir, a partir del 2018, en un 8% anual el tiempo de otorgamiento de las licencias de construcción residencial	Reducción anual en el tiempo para otorgar licencias de construcción residencial	Porcentaje
Procesos	OCP3.2	Crear, en el 2018, la ventanilla única electrónica de trámites de construcción, que permitirá, en el 2030, recibir digitalmente el 100% de todos los trámites referidos a la construcción de edificación (entre ellas, las residenciales) para reducir los tiempos de atención	Porcentaje de trámites para construcción de edificaciones que se pueden realizar digitalmente	Porcentaje
Procesos	OCP3.3	Reclasificar, a partir del 2019, las zonificaciones residenciales de San Borja, de modo que permita la construcción de edificios de más de cuatro pisos	Área del distrito reorganizada	m ²
Procesos	OCP5.1	Elevar las exigencias en cuanto a puestos de estacionamiento por metros de construcción comercial o empresarial, aplicable a partir del 2019	Puestos de estacionamiento que se requieren por metro cuadrado de construcción	Estacionamiento/m ²
Procesos	OCP5.2	Incrementar la cantidad de bicicletas de 200 que había en 2017 a 300 para el 2020, 500 en 2023 y 700 en 2026	Cantidad de bicicletas operativas	Nº de bicicletas
Procesos	OCP5.3	Crear, en el 2019, el cuerpo de vigilancia vehicular con el objetivo de mejorar el ordenamiento y flujo vehicular, así como el ordenamiento del parqueo en San Borja en coordinación con la Policía Nacional del Perú, y el respeto por las ciclovías	Número de agentes de seguridad dedicados a tránsito	Nº de agentes
Procesos	OCP5.5	Elevar la rotación en el uso de las bicicletas alquiladas, de 2.5 personas por día en 2017 a 5.0 personas por día en 2020, aumentando a 7.0 en el año 2025 y a 9.5 en el 2030	Cantidad promedio de personas que utilizan cada bicicleta por día	Personas por bicicleta por día
Procesos	OCP7.1	En el año 2018 se modificarán las normas de construcción para garantizar que todos los edificios de oficina tengan jardines verticales o en sus tejados	Metros de áreas verdes requeridos por metro de construcción	m ² de áreas verdes
Procesos	OCP7.3	Arborizar las principales vías del distrito, con especies duraderas, para lograr una siembra de 200 unidades en el año 2020, subiendo a 300 en el 2023, a 400 en 2026 y a 500 en 2030	Cantidad de árboles plantados	Nº de árboles
Financiero	OCP1.2	Incrementar, a partir del 2019, el presupuesto en seguridad ciudadana en un 5% anual hasta el 2030	Aumento anual del presupuesto	Porcentaje
Financiero	OCP2.4	Incrementar, a partir del 2020, en un 10% el presupuesto de supervisión comercial de San Borja con el objetivo de mantener estándares de atención a los clientes	Aumento anual del presupuesto	Porcentaje
Financiero	OCP8.1	Reducir la evasión de arbitrios y otros tributos en 5% anual hasta el 2030	Reducción anual de la evasión	Porcentaje
Financiero	OCP8.2	Recaudar directamente S/ 2,690 millones en el año 2020, subiendo a S/ 3,100 en 2023, para llegar a una recaudación directa igual a S/ 3,600 en 2026 y alcanzando los S/ 4,170 en 2030	Recaudación directa anual	Soles (S/)

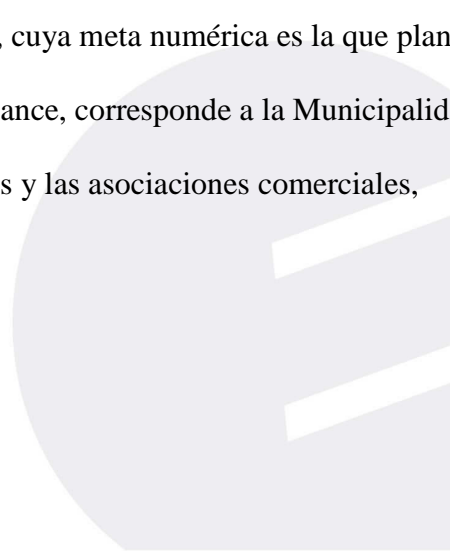
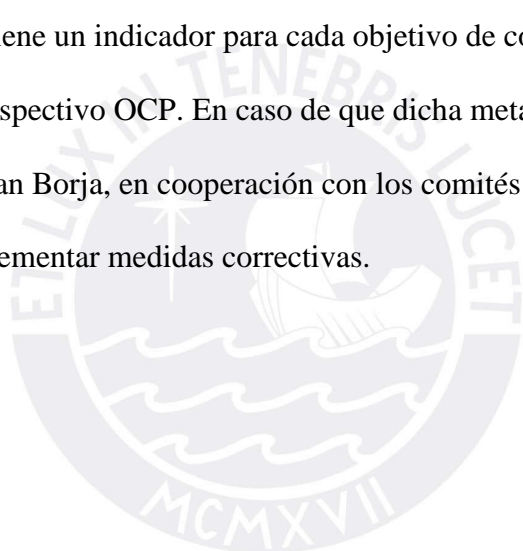
Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

La herramienta que se ha seleccionado para evaluar la implementación de estrategias en el distrito de San Borja es el Tablero de Control Balanceado, el cual ha sido presentado en la Tabla 34. Allí se muestra un indicador para cada objetivo de corto plazo, que deberá medirse anualmente. También se observa que estos indicadores cubren las cuatro perspectivas antes descritas.

8.3 Conclusiones

Se concluye que durante la implementación estratégica es indispensable contar con una herramienta de control, que permita evaluar si se van logrando o no los objetivos de corto plazo. La herramienta que se ha desarrollado es el Tablero de Control Balanceado, que contiene un indicador para cada objetivo de corto plazo, cuya meta numérica es la que plantea su respectivo OCP. En caso de que dicha meta no se alcance, corresponde a la Municipalidad de San Borja, en cooperación con los comités de vecinos y las asociaciones comerciales, implementar medidas correctivas.



Capítulo IX: Competitividad del Distrito de San Borja

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de San Borja

Para analizar la situación general respecto a un distrito (en este caso, el distrito de San Borja, ubicado en la provincia de Lima y en la región con el mismo nombre), se requiere tener una visión real de la economía actual considerando el Producto Bruto Interno (PBI), que permite tomar buenas y mejores decisiones en la política económica a partir de su variación. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), el PBI registró un crecimiento cercano al 3%, debido a un mayor consumo privado, con un acrecentamiento en las cotizaciones internacionales respecto a los productos de exportación, realizados a través de medidas que se tomaron para generar un mayor crecimiento económico.

Asimismo, el índice de precios para el consumidor en todo Lima Metropolitana registró un aumento en los precios de los alimentos que se consumen dentro y fuera del hogar, de 3.4% y 4.7% respectivamente (BCRP, 2017). Mientras que, por otro lado, el gasto en el consumo final privado en el 2016 aumentó a 3.5%, debido al incremento del ingreso total real (4.6%) y el empleo (1.7%). La economía viene a ser una parte importante de cómo se va desarrollando un país, o incluso una ciudad. Por ello, para Kilroy, Mukim y Negri (2015), es posible identificar cuáles son los elementos que hacen competitiva a una ciudad para que, de este modo, otras ciudades en el mundo puedan replicar estos factores y ser más competitivas. En general, las ciudades más competitivas se diferencian por sus opciones de medidas normativas y reformas, pero por sobre todo por las medidas que las autoridades toman una vez que asumen su responsabilidad en la ciudad.

De acuerdo con Kilroy et al. (2015), si se consiguen mejores estrategias de desarrollo económico, ajustes de presupuesto y condiciones para el personal y se tiene especial cuidado en la calidad e implementación de las estrategias, mejorará la competitividad. Con el acompañamiento del Estado y a través de las relaciones con el sector privado, se podrá

generar mejores resultados. Del mismo modo, para llegar a la cima del éxito, será necesaria la iniciativa y crear alianzas a favor del crecimiento del sector público y del sector privado. Esta coalición le permitirá tener mayor capacidad adquisitiva. Sus líderes serán los funcionarios principales y deberán asumir con responsabilidad su compromiso, asegurando siempre que exista una rendición de cuentas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, apoyados por el sector privado, pero también por la sociedad civil. Este proceso demandará el desarrollo de medidas de resultados para evaluar el rendimiento desde el alcalde de una ciudad hasta los miembros del personal. En China, así como en una ciudad como Ruanda, los alcaldes reportan una vez por año al presidente sus logros mediante un informe televisado dentro de un evento de prensa.

Seguridad. Actualmente, para que un distrito sea exitoso, es necesario que tenga como prioridad, dentro de su plan estratégico, el garantizar una mayor seguridad ciudadana. Para ello, deberá crear un plan integral que promueva la participación de los vecinos, de las instituciones y de las empresas, de forma activa y coordinada, tomando conciencia de que la seguridad ciudadana es responsabilidad de todos. También se debe considerar la creación de alianzas estratégicas público-privadas para fortalecer la seguridad ciudadana.

Algunos componentes que originarían esta inseguridad en el distrito de San Borja son los siguientes: (a) el nivel socio económico superior promedio comparado con el de otros distritos, como Ate, El Agustino, Puente Piedra, Comas, entre otros; (b) avenidas muy concurridas, las que de acuerdo a su estructura urbana colindan con grandes centros comerciales, clínicas, hospitales y universidades de gran afluencia poblacional; (c) la cercanía con otros distritos limítrofes tales como La Victoria, San Luis y Ate; (d) la ubicación significativa del distrito que lo convierte en zona obligada hacia otros destinos y avenidas, lo que facilitaría la conexiones hacia otras zonas de la capital y permitiría el escape de

delincuentes; y (e) la necesidad de una mayor participación de los vecinos para solucionar los problemas de seguridad.

Asimismo, los robos y delitos no son denunciados por las víctimas, porque no confían en que la Policía Nacional tome acciones para realizar las investigaciones y atrapar a los victimarios, o cuando consiguen atraparlos, estos son puestos en libertad por el Poder Judicial. Por eso, las estadísticas de los delitos cometidos y registrados en la comisaría del distrito no reflejan la realidad, tal como se pudo apreciar en la Tabla 4, presentada en el Capítulo I.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de San Borja

El distrito de San Borja, a nivel competitividad, está creciendo en los últimos años, debido al incremento de centros comerciales y a que estos, a su vez, atraen diferentes comercios, entidades financieras y de telecomunicaciones. Con ello, San Borja se ha convertido en uno de los lugares más concurridos. También se debe resaltar que, en el distrito, está ubicado el Instituto de Enfermedades Neoplásicas, una institución importante; por ello, se debería invertir en desarrollo tecnológico y científico.

Mientras algunas ciudades se centran en generar mayores esfuerzos gerenciales a través de la mejora de su infraestructura y de sus servicios básicos, las ciudades que mayor éxito han alcanzado son aquellas que desarrollaron un agregado de servicios básicos. Esto involucra más infraestructura y más estrategias que impulsen el crecimiento económico. De acuerdo con Porter (1996), la esencia de la estrategia consiste en definir tanto lo que sí se debe hacer como aquello que no se debe hacer. Por ello, el plan estratégico para un distrito como el de San Borja deberá tomar en consideración lo siguiente: (a) estrategias de desarrollo económico, (b) mejora de su infraestructura y de sus servicios básicos, (c) mejores condiciones para el desarrollo personal, y (d) cuidado del medio ambiente. De esta manera, se

podrá ver y analizar qué tan competitiva es cada una de las estrategias a favor del mayor rendimiento socioeconómico del distrito.

Como se mencionó en el punto anterior, la inseguridad ciudadana es una problemática que afecta varios distritos de Lima Metropolitana. Al respecto, el Municipio de San Borja tiene obras como el Centro de Operaciones de San Borja (COSB), el cual está ubicado en la cuadra 1 de la avenida San Borja Sur. Este centro consta de tres pisos, una sala de monitoreo de cámaras, una sala de capacitación, una sala de reuniones y las oficinas de la Gerencia de Seguridad Ciudadana. Es decir, está invirtiendo para contar con las herramientas necesarias para luchar contra la delincuencia.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de San Borja

Dentro del distrito de San Borja, se puede establecer la sede para el clúster de moda y vestir. Como se mencionó en el Capítulo III, cuenta con 1,984 empresas y un total de 73,330 empleados, que generan US\$ 4,500 millones (“El Perú puede,” 2014). Como primer paso, se cuenta con importantes centros comerciales para la distribución de estos productos y próximamente deben incorporarse las siguientes entidades:

1. Universidades y/o instituciones de educación superior dedicadas a la formación de diseñadores para que sea la materia prima intelectual en el desarrollo de moda.
2. Tiendas independientes de diseñadores nacionales e internacionales reconocidos.
Para ello, la municipalidad debe establecer las condiciones adecuadas de seguridad, así como los estacionamientos apropiados para que los visitantes puedan adquirir prendas de vestir únicas.
3. Talleres de confección especializados, que podrían apoyarse con los que ya se encuentran en la zona de Gamarra, aprovechando que San Borja y La Victoria son distritos aledaños.

4. Servicios de logística para la exportación e importación, así como para el almacenaje.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster de moda y vestir se desarrolle con éxito, es necesario que se integre el recurso humano con la tecnología y el manejo estandarizado de los procesos en un marco de innovación y con enfoque en los clientes. Para ello, se reconoce que existen clientes que buscan prendas únicas, mientras que otros acceden a las marcas que se comercializan en los grandes *retailers*. Entonces habrá que disponer de espacios en centros comerciales pero también de tiendas exclusivas.

9.5 Conclusiones

El distrito de San Borja se ha desarrollado de manera competitiva. Por lo que dentro de Lima Metropolitana destaca en cuanto al desarrollo de centros comerciales, así como en el otorgamiento de licencias para la construcción de viviendas multifamiliares. En este contexto, se ve como principal reto la inseguridad, que se debe vencer para aumentar la competitividad, al crear un ambiente que continúe motivando la inversión y el desarrollo económico.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 35, se presenta el Plan Estratégico Integral para el distrito de San Borja, que se inicia con la visión y se alinea con los intereses de la organización y con sus objetivos de largo plazo. Estos cubren aspectos como el desarrollo empresarial-comercial e inmobiliario en un entorno de seguridad y calidad educativa, con preservación de áreas verdes. Para lograr estos objetivos, se han planteado 10 estrategias retenidas, que se implementarán dentro de un marco establecido por políticas, valores y el código de ética.

10.2 Conclusiones Finales

Al haber culminado el presente planeamiento estratégico, ha llegado el momento de plantear las conclusiones para el distrito de San Borja. Estas son las siguientes:

1. El distrito de San Borja presenta una alta actividad comercial, la cual se considera su principal fortaleza. Para mantenerla, es importante que se agilice el proceso de otorgamiento de licencias y se reduzca el plazo del trámite. De esta forma, se podrá lograr el objetivo de largo plazo que establece que, para el año 2030, el distrito contará con 26,450 unidades empresariales formalmente registradas.
2. Destaca el hecho de que en San Borja existe una gran oferta de *retail* o centros comerciales, la cual no solo brinda servicios a los habitantes del distrito, sino que atrae visitantes de los distritos vecinos. Como estrategia se ha propuesto el desarrollar servicios de transporte municipal en un bus que se conecte con las estaciones del tramo 1 y 2 del tren eléctrico, con el fin de promover el comercio de la zona, pero de una manera organizada y, además, de reducir el tráfico vehicular, a la vez que se reduce el tiempo de traslado. Esto se complementa con otra fortaleza, que son las vías de acceso que conectan a San Borja con otros distritos de Lima Metropolitana.

Tabla 35

Plan Estratégico Integral del Distrito de San Borja

Visión										Valores:
Para el año 2030, el distrito de San Borja será identificado como líder en seguridad, con desarrollo empresarial-comercial y residencial, así como en servicios educativos y de transporte público, promoviendo la vida saludable entre sus habitantes, al preservar el medio ambiente, para ser un modelo en Sudamérica										
<p>Intereses del sector</p> <ol style="list-style-type: none"> Líderes en seguridad. Desarrollo empresarial y comercial. Desarrollo residencial e inmobiliario. Mejores servicios educativos. Excelente sistema de transporte. Aumento de áreas verdes <p>Misión: Satisfacer las necesidades de seguridad, vivienda y transporte, que brinde infraestructura y servicios que permitan sostener una vida saludable, con equidad y bienestar; así como con servicios comunales que permitan mantener un distrito seguro, eficiente, transparente y ecológico, posibilitando mantener el liderazgo como comunidad dentro de Lima, el Perú y Sudamérica, al tener un adecuado manejo medio ambiental</p>	<p>OLP1: Reducir los delitos a menos de 50 casos en el año 2030. Se toma como punto de partida los 547 que se denunciaron en el 2015.</p>	<p>OLP2: Para el año 2030, el distrito contará con 26,450 unidades empresariales formalmente registradas. Se parte de las 16,980 que había en el 2014.</p>	<p>OLP3: En el año 2030, se concederán 150 licencias de construcción para viviendas multifamiliares. Durante el 2015, se otorgaron 105 de este tipo de licencias.</p>	<p>OLP4: Al 2030, el distrito de San Borja contará con sedes de tres universidades ubicadas en los primeros 10 puestos del ranking nacional. Para el 2016, solamente estaba una, la Facultad de Medicina Veterinaria de la UNMSM.</p>	<p>OLP5: Para el año 2030, el uso de la bicicleta como medio de transporte se habrá extendido, llegando a 3,000 personas que a diario harán uso de la red de bicicletas para traslados cortos. En el 2017, la cantidad de usuarios ascendía a 500 personas.</p>	<p>OLP6: Al 2030, habrá 6,000 personas participando en los programas de vida saludable que tiene el distrito de San Borja. Para el 2016 había 4,000 participantes</p>	<p>OLP7: En el 2030, el área verde promedio por habitante ascenderá a 13.5 m². Se incrementará desde los 12.4 m² que había en 2017</p>	<p>OLP8: Al 2030, los recursos provenientes de la recaudación directa serán S/ 4,170 millones. En 2017, el ejecutado estimado fue de S/ 2,322 millones</p>	<p>Principios cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> Influencia de terceras partes Lazos pasados y presentes Contrabalance de intereses Conservación de los enemigos 	<p>Solidaridad, respeto, innovación, transparencia, reconocimiento, veracidad, equidad social, liderazgo, búsqueda de la excelencia</p>
	<p>Estrategias</p>									<p>Políticas</p>
	E1		X	X	X	X				
	E2	X	X							
	E3	X							X	
	E4			X						
	E5				X					
	E6					X				P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7
	E7		X						X	
	E8		X	X					X	
	E10					X			X	
	E12					X			X	
	Indicadores de aprendizaje interno	<p>OCP1.1. Crear, al 2018, los comités de seguridad ciudadana que involucren a los vecinos, las Policía Nacional del Perú y los servicios de seguridad ciudadana de los distritos colindantes con San Borja</p>	<p>OCP2.1. Al 2018, reducir en un día el plazo para constituir una empresa, en dos días para el 2021 y en otros dos días al 2026</p>	<p>OCP3.1. Reducir, a partir del 2018, en un 8% anual el tiempo de otorgamiento de las licencias de construcción residencial</p>	<p>OCP4.1. Aumentar la cantidad de jóvenes egresados de secundaria en 4% al año a partir de 2019</p>	<p>OCP5.1. Elevar las exigencias en cuanto a puestos de estacionamiento por metros de construcción comercial o empresarial, aplicable a partir del 2019</p>	<p>OCP6.1. Incrementar la cantidad de niños y jóvenes que acuden a las escuelas deportivas, pasando de 180 que había en 2017 a 240 en el año 2020, aumentando a 320 en el 2023, subiendo a 425 en el 2026 y a 620 en 2030; aprovechando las instalaciones deportivas que el distrito posee</p>	<p>OCP7.1. En el año 2018 se modificarán las normas de construcción para garantizar que todos los edificios de oficina tengan jardines verticales o en sus tejados</p> <p>OCP7.2. Lograr que el programa de reclasificación de desechos y reciclaje atienda a 1,000 hogares para el año 2020, subiendo a 2,000 en 2023, a 3,500 para 2026 y a 5,000 en 2030. Este programa inició en el año 2017 y evitará el daño a áreas verdes por un correcto manejo de la basura</p>	<p>OCP8.1. Reducir la evasión de arbitrios y otros tributos en 5% anual hasta el 2030</p>	<p>Indicadores de aprendizaje interno</p>
Indicadores de procesos	<p>OCP1.2. Incrementar, a partir del 2019, el presupuesto en seguridad ciudadana en un 5% anual hasta el 2030</p>	<p>OCP2.2. Lograr que, entre el 2019 y el 2030, se construyan tres nuevos centros comerciales en San Borja</p>	<p>OCP3.2. Crear, en el 2018, la ventanilla única electrónica de trámites de construcción, que permitirá, en el 2030, recibir digitalmente el 100% de todos los tramites referidos a la construcción de edificación (entre ellas, las residenciales) para reducir los tiempos de atención</p>	<p>OCP4.2. Lograr que, en el 2020, un 50% de los egresados de secundaria ingresen a la universidad, y que aumente a 60% para el 2023 y a 70% al 2026</p>	<p>OCP5.2. Incrementar la cantidad de bicicletas de 200 que había en 2017 a 250 para el 2020, 300 en 2023 y .350 en 2026</p>				<p>Indicadores de procesos</p>	
Indicadores de clientes	<p>OCP1.3. Incrementar, a partir del 2020, en un 6% anual el número de cámaras de video vigilancia distribuidas en diversos puntos del distrito de San Borja</p>	<p>OCP2.3. Aumentar en 5% anual la cantidad de licencias comerciales y empresariales que se conceden, entre 2020 y 2030</p>		<p>OCP4.3. Durante el 2021, se abrirá en el distrito la sede de una de las mejores universidades del Perú, de acuerdo al ranking de América Economía, para que en el 2025 se establezca otra universidad con el mismo prestigio y calidad</p>	<p>OCP5.3. Crear, en el 2019, el cuerpo de vigilancia vehicular con el objetivo de mejorar el ordenamiento y flujo vehicular, así como el ordenamiento del parqueo en San Borja en coordinación con la Policía Nacional del Perú</p>	<p>OCP6.2. Brindar servicios de consultas con nutricionistas y médicos a 3,450 personas en el año 2020, aumentando desde 3,000 que se atendieron en 2017, abarcando a 4,020 pacientes de 2023, a 4,650 en 2026 y a 5,600 en 2030</p>		<p>OCP8.2. Recaudar directamente S/ 2,690 millones en el año 2020, subiendo a S/ 3,100 en 2023, para llegar a una recaudación directa igual a S/ 3,600 en 2026 y alcanzando los S/ 4,170 en 2030</p>	<p>Indicadores de clientes</p>	
Indicadores financieros	<p>OCP1.4. Incrementar, a partir del 2021, en un 3% anual la flota de unidades móviles dedicadas a la labor del Serenazgo para que realicen un patrullaje integrado conjuntamente con la Policía Nacional del Perú</p>	<p>OCP2.4. Incrementar, a partir del 2020, en un 10% el presupuesto de supervisión comercial de San Borja con el objetivo de mantener estándares de atención a los clientes</p>	<p>OCP3.3. Reclasificar, a partir del 2019, las zonificaciones residenciales de San Borja permitiendo la construcción de edificios de más de cuatro pisos</p>		<p>OCP5.4. Construir 10 km de ciclovías interconectadas al año entre 2022 y 2025</p> <p>OCP5.5. Elevar la rotación en el uso de las bicicletas alquiladas, de 2.5 personas por día en 2017 a 5.0 personas por día en 2020, aumentando a 7.0 en el año 2025 y a 9.5 en el 2030</p>		<p>OCP7.3. Arborizar las principales vías del distrito, con especies duraderas, para lograr una siembra de 200 unidades en el año 2020, subiendo a 300 en el 2023, a 400 en 2026 y a 500 en 2030</p>		<p>Indicadores financieros</p>	

Nueva organización con gerencia administrativa

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 666), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3. Se busca dar un mayor énfasis a la educación, aprovechando la cultura de participación ciudadana que existe en el distrito. Por ello, se ha propuesto como estrategia desarrollar servicios municipales educativos, como tareas dirigidas por las tardes o en una academia preuniversitaria. Esto permitirá lograr un OLP que establece que, al 2030, el distrito de San Borja contará con las sedes de tres universidades ubicadas en los primeros 10 puestos del ranking nacional.
4. Dentro de las debilidades que en la actualidad enfrenta el distrito, figura la infraestructura vial insuficiente y la falta de estacionamiento. Para eliminarlas, se han propuesto como estrategias crear ciclovías y el servicio de parqueo o alquiler de bicicletas, así como desarrollar servicios de estacionamiento en sitios estratégicos. Esto irá apoyado por las normas de construcción que exigirán mayor cantidad de parqueos por metros cuadrados construidos, tanto a nivel comercial como empresarial y residencial. El conjunto de estrategias llevará a reducir los tiempos de traslado y a lograr el objetivo de largo plazo con el cual se establece que a diario 3,000 personas usarán las bicicletas de alquiler como medio de transporte, ya que las estaciones estarán cerca de los accesos al Tren Eléctrico, a los centros comerciales o a las principales paradas de buses.
5. Otra debilidad importante es la inseguridad ciudadana. Para combatirla, se propone incrementar la cantidad de agentes y los equipos de seguridad, como cámaras de vigilancia o de transporte. Esta contratación se podrá hacer gracias al incremento en el monto de recaudación directa. Ello llevará a lograr la visión, donde se ha definido a San Borja como un distrito seguro y además permitirá lograr el objetivo de largo plazo que plantea reducir los delitos a menos de 50 casos por año.

6. El distrito de San Borja destaca por sus áreas verdes, con un alto índice por cada mil habitantes, lo cual se continuará aumentando a través de la siembra de árboles y la obligación de incluir jardines verticales o en tejados de los edificios de oficina. Es un objetivo de largo plazo el elevar el área verde, como medida de protección medio ambiental, para proporcionar aire puro y calidad de vida a los ciudadanos. Esto será complementado con un servicio de reciclaje de basura.
7. Dentro de la visión para el año 2030 se ha establecido que San Borja promocionará un estilo de vida saludable, para lo cual ya se han sentado las bases. Se continuará con las clínicas deportivas para niños y jóvenes, aumentando la cantidad de cupos, al igual que con los servicios de nutrición y atenciones médicas. Esto se complementará con las áreas para hacer ejercicios, donde con frecuencia se desarrollan actividades deportivas.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se brindan al distrito de San Borja, así como a todas las organizaciones que ahí se desarrollan, se listan a continuación:

1. Entregar este documento al alcalde del Municipio de San Borja para que lo evalúe e inicie su implementación. Esto implica que la municipalidad adecuará su estructura tal como se ha propuesto.
2. Establecer una estrategia de gestión del cambio, que tenga un plan donde se contemple el involucramiento de todos los *stakeholders*, así como una campaña de información que use una diversidad de canales.
3. Mejorar la plataforma digital que se tiene, a través de la Gerencia de Tecnología de la Información, para que sirva de medio de comunicación transparente entre los vecinos y la municipalidad distrital.

4. Hacer una reingeniería en la municipalidad con el fin de reducir los procesos necesarios para el otorgamiento de licencias y cualquier otro trámite administrativo. Esto permitirá disminuir los costos para los inversionistas y atraer más inversiones al distrito; de esta manera, se generarán empleos.
5. Aumentar la cantidad de áreas verdes, de la mano con una campaña para su disfrute de una forma responsable.

10.4 Futuro del Distrito de San Borja

Para el año 2030, el distrito de San Borja será el más desarrollado del Perú al contar con una amplia actividad comercial y empresarial, organizada para dar servicios a todos los habitantes del distrito, así como a visitantes de otras zonas de Lima Metropolitana. Todos los peruanos mirarán a San Borja como un ejemplo, donde les gustaría residir, estudiar y desarrollar sus principales actividades. El distrito destacará por ser seguro y con redes de transporte conectadas, lo que reducirá el tiempo de traslado y con ello mejorará la calidad de vida de las personas, al disponer de más tiempo para actividades deportivas, culturales, académicas o laborales. Lo que se combinará con más áreas verdes y con servicios educativos de alta calidad.

Las construcciones de los próximos años serán edificios inteligentes, que llevarán a hacer un uso más eficiente de la energía y de los recursos en general, al mismo tiempo que se mejorará la calidad de vida de los ciudadanos. Así mismo, por la estricta supervisión de la Municipalidad Distrital se brindará seguridad a todas las personas que trabajen en estas construcciones, evitando accidentes laborales, e incrementando la recaudación directa por licencias de construcción. En paralelo con el crecimiento en el sector residencial se harán construcciones de centros comerciales y de oficinas, pero siempre respondiendo a un plan urbanístico, que contempla las vías de transporte y la creación de los estacionamientos de alta

rotación. Sin duda alguna, en el año 2030, el distrito de San Borja será el que más desarrollo social y económico presente en todo el Perú.



Referencias

- Absolut Nueva York (2015, 01 de junio). La quinta avenida en Nueva York. *Absolut Viajes*.
Recuperado de <https://www.absolutviajes.com/la-quinta-avenida-en-nueva-york/>
- Acuerdo Nacional. (2014). *Construcción de la agenda pública de seguridad ciudadana: Retos y desafíos*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/actividades/acuerdo-nacional-y-las-elecciones-nacionales-y-regionales/construccion-de-la-agenda-publica-de-seguridad-ciudadana-retos-y-desafios/>
- América Economía. (2016, octubre). Ranking de universidades Perú 2016.
AméricaEconomía.com. Recuperado de
<https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking>
- Andina. (2016, 22 de julio). Inauguran ampliación y renovación de centro de salud de San Borja. *Andina Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inauguran-ampliacion-y-renovacion-centro-salud-san-borja-622544.aspx>
- Andina. (2017, 08 de setiembre). BCR: Analistas elevan proyección de PBI de Perú para 2017 y 2018. *Andina Noticias*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-bcr-analistas-elevan-proyeccion-pbi-peru-para-2017-y-2018-681406.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *BCR Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Perú: Hacia un sistema integrado de ciudades una nueva visión para crecer*. Recuperado de
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/publication/peru-hacia-un-sistema-integrado-de-ciudades-una-nueva-vision-para-crecer-notas-de-politica>

- Banco Mundial. (2017). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castellanos, L. (2011). *Impacto de la gestión ambiental en la rentabilidad financiera en microempresas industriales de la cabecera municipal de Palmira* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5762/1/7709007.2011.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Plan Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo nacional*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-peru-21-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional/
- CENTRUM Católica. (2017). *Resultados del ranking mundial de competitividad IMD 2017*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2016, agosto). Perú: Población 2016. *Market Report*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf
- Constitución Política del Perú. (1993). Título I. Capítulo I. Derechos Fundamentales de la Persona. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 1017. Aprueba Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamentación. Presidencia de la República del Perú (2009).
- Decreto Legislativo N° 1224. Promoción de la Inversión a través de Asociaciones Público Privadas. Presidencia de la República del Perú (2015).

Decreto Supremo N° 033-2005-PCM. Aprueban Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública. Presidencia de la República del Perú (2005).

Defensor del pueblo: Sistema anticorrupción ha fracasado. (2017, 10 de mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/defensor-pueblo-sistema-anticorrupcion-fracasado-420663>

Denuncian que cobro para titulación en Universidad San Juan Bautista aumentó más del

doble. (2016, 21 de noviembre). *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/sociedad/823799-denuncian-que-cobro-para-titulacion-en-universidad-san-juan-bautista-aumento-mas-del-doble>

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2017, 19 de

octubre). Nuevo informe sobre la globalización: Tres mega tendencias que afectarán a nuestro futuro. *UN News*. Recuperado de

<https://www.un.org/development/desa/es/news/ecosoc/new-globalization-report.html>

El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas. (2014, 07 de agosto). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-aprovechar-41-cadenas-productivas-174956>

Fernández, E. (1981). *Diccionario de derecho público*. Buenos Aires, Argentina: Astrea.

Forbes. (2014, 02 de abril). *Las seis ciudades latinas que mueven al sector inmobiliario*.

Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-6-ciudades-latinas-que-mueven-al-sector-inmobiliario/>

Ganessa, G., & García, E. (2003). *El ABC de la responsabilidad social de la empresa en el*

Perú y en el mundo. Lima, Perú: Perú 2021.

Global Firepower. (2017). *2017 Military strength power*. Recuperado de

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

- Gómez, L. (2003). *Identidad y medio ambiente: Enfoques para la sustentabilidad de un bien común*. Ciudad de México, México: Siglo XXI.
- Heinemann, A., & Verner, D. (2006). *Crime and violence in development : A literature review of Latin America and the Caribbean* (Working Paper N° 4041). Washington DC: World Bank.
- Infodefensa. (2017, 13 de marzo). *Perú aprueba el Plan Operativo Institucional de Defensa 2017*. Recuperado de <http://www.infodefensa.com/latam/2017/03/13/noticia-ministerio-defensa-aprueba-operativo-institucional.html>
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2010, diciembre). *Inventario de áreas verdes a nivel metropolitano*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Análisis de la densidad empresarial*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/cap05.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Registro Nacional de Municipalidades 2014. Principales resultados*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1246/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Desarrollo económico local*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/08.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Encuesta nacional de programas estratégicos 2011-2015*. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro23/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a, 12 de julio). INEI presentó la temática de investigación de los censos nacionales 2017. *Notas de Prensa*.

Recuperado de <http://www.censos2017.pe/inei-presento-la-tematica-de-investigacion-de-los-censos-nacionales-2017/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Peruano de Competitividad. (2014). *Conoce el último mapeo de clusters en Perú*.

Recuperado de <http://inspercom.org/index.php/2014/08/19/>

Ipsos. (2016, 19 de enero). Estadística poblacional 2016. *Ipsos.com*. Recuperado de

<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2016>

Joaquín Valle: El Perú está a mitad de tabla de 162 países en el índice mundial de bienestar.

(2017, 17 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/joaquin-valle-peru-esta-mitad-tabla-162-paises-indice-mundial-bienestar-2197922>

Kilroy, A. F., Mukim, M., & Negri, S. (2015). *Competitive cities for jobs and growth : what, who, and how. Competitive cities for jobs and growth*. Washington, DC: World Bank Group.

Ley 26821. Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de Recursos Naturales.

Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27626. Ley que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores. Congreso de la República del Perú (2001).

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

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

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

Ley 27933. Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. Congreso de la República del Perú (2003).

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

Ley 28056. Ley Marco del Presupuesto Participativo. Presidencia de la República del Perú (2003).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007).

Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 30036. Ley que Regula el Teletrabajo. Congreso de la República del Perú (2015).

Martín, A. (2017, 13 de setiembre). El problema de la corrupción: Realidad frente a percepción. *Agenda World Economic Forum*. Recuperado de http://amp.weforum.org/es/agenda/2017/09/el-problema-de-la-corrupcion-realidad-frente-a-percepcion?utm_medium=referral&utm_campaign=amp&utm_source=www.weforum.org-RelayMediaAMP

Ministerio del Ambiente. (2011). *Plan nacional de acción ambiental 2011-2021* (2a ed.).

Lima, Perú. Autor.

- Municipalidad de San Borja. (2015, 01 de marzo). Construcciones en San Borja deberán contar con áreas verdes. *Noticias Principales*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/historial-de-noticias/345-construcciones-de-en-san-borja-deberan-contar-con-areas-verdes.html>
- Municipalidad de San Borja. (2016a). *Informe multianual de gestión fiscal IMGF 2017-2019*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1336.pdf
- Municipalidad de San Borja. (2016b, 01 de marzo). Municipalidad de San Borja premiada en semana de la calidad. *MSB Noticias Principales*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/historial-de-noticias/424-municipalidad-de-san-borja-premiada-en-semana-de-la-calidad.html>
- Municipalidad de San Borja. (2016c). *Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2016*. Recuperado de http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/normas/doc_download/5803-plan-de-seguridad-ciudadana-y-convivencia-social-2016.html
- Municipalidad de San Borja. (2017a). *Escuela de campeones*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/externas/DeportesV2/index.html>
- Municipalidad de San Borja. (2017b). *Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2017*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad de San Borja. (2017c). *Presupuesto*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/transparencia-municipal.html>
- Municipalidad de San Borja. (2017d, 28 de octubre). San Borja + Verde ganó premio Lima Verde. *MSB Noticias Principales*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/historial-de-noticias/431-san-borja--verde-gano-premio-lima-verde.html>

- Municipalidad de San Borja. (2017e). *Transparencia: Estructura*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/>
- Municipalidad de San Borja. (2017f). *Agenda de aniversario*. Recuperado de http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/revista-san-borja/doc_download/6857-mayo-2017.html.
- Ordenanza N° 237-MDS. Aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Surquillo. Alcaldía de la Municipalidad de Surquillo (2010).
- Ordenanza N° 394-MSB. Aprueba Estructura Orgánica de la Municipalidad de San Borja. Concejo Municipal de San Borja (2007).
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Siete maravillas del mundo*. Recuperado de <http://whc.unesco.org/en/list/274/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Caminos de desarrollo: Estudio multidimensional del Perú*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Fomentando un crecimiento inclusivo de la productividad en América Latina*. Recuperado de <https://www.oecd.org/latin-america/fomentando-un-crecimiento-inclusivo-de-la-productividad-en-america-latina.pdf>
- Peñaranda, C. (2017, enero). El Perú ocupa séptima posición en índice de desarrollo de las TIC. *La Cámara*, (760), 6-10.
- Perú supera a Colombia en seguridad jurídica. (2017, 12 de marzo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-supera-a-colombia-seguridad-juridica-52854.aspx>

Porter, M. (1996). *¿Qué es la estrategia?* Recuperado de

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Proinversión. (2017). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Salas, B. (2015, 13 de mayo). Un Perú globalizado: Su integración comercial y los TLC.

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion-comercial-y-tlc-2131746>

Transparencia Internacional. (2016). *Índice de percepción de la corrupción 2015*.

Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2015>



Apéndice A: Relación de Instituciones Educativas de Primaria

Tabla A1

Instituciones Educativas a Nivel Primaria

Nombre de la Institución Educativa	Nivel/Modalidad	Gestión/Dependencia
1. Kullay	Primaria	Privada - Particular
2. 7029 Virgen Milagrosa	Primaria	Pública - Sector Educación
3. 7083 Manuel Gonzales Prada	Primaria	Pública - Sector Educación
4. 6079 Santísima Niña María	Primaria	Pública - Sector Educación
5. 7089 Romeo Luna Victoria	Primaria	Pública - Sector Educación
6. Libertador San Martin	Primaria	Privada - Cooperativa
7. María Reiche	Primaria	Privada - Particular
8. Regina Coelis	Primaria	Privada - Particular
9. Andrés Bello	Primaria	Privada - Particular
10. Santísimo Nombre de Jesús	Primaria	Privada - Particular
11. San Francisco De Borja	Primaria	Privada - Particular
12. Nuestra Señora del Rosario	Primaria	Privada - Particular
13. Amado de Dios	Primaria	Privada - Particular
14. Brasilia	Primaria	Privada - Particular
15. Ángeles de la Paz	Primaria	Privada - Particular
16. Green Gables	Primaria	Privada - Particular
17. María Molinari	Primaria	Privada - Particular
18. Entidad Educativa S.S. Bondy	Primaria	Privada - Particular
19. San Ignacio de Recalde	Primaria	Privada - Particular
20. Nuestra Señora de La Merced	Primaria	Privada - Particular
21. Agnus Dei	Primaria	Privada - Particular
22. Marines	Primaria	Privada - Particular
23. Santa Rosa de Lima S.R.L.	Primaria	Privada - Particular
24. Liceo Naval Almirante Guise	Primaria	Pública - Otro Sector Público
25. Francisco Pérez de Cuellar	Primaria	Privada - Particular
26. Mark Twain	Primaria	Privada - Particular
27. Liceo Naval Almirante Guise	Primaria	Pública - Otro Sector Público

Nota: Información a diciembre 2015. Tomado de “Plan local de seguridad ciudadana y convivencia social-2016,” por la Municipalidad de San Borja, 2016c (http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/normas/doc_download/5803-plan-de-seguridad-ciudadana-y-convivencia-social-2016.html).

Apéndice B: Entrevista al Gerente de Planificación Estratégica de la Municipalidad de San Borja

Nombre: Lourdes Mauricio Mendoza

Cargo: Gerente de Planificación Estratégica

Organización: Municipalidad de San Borja.

Fecha: 16 de octubre de 2017

1. ¿Es importante el incremento de las transacciones comerciales dentro del distrito? ¿Cuál es el impacto en el desarrollo del distrito?

—Se vienen incrementando sustantivamente las actividades comerciales, a un ritmo promedio, sobre las 400 actividades por año, desde el punto de vista urbano. En el distrito, el desarrollo de estas actividades esta orientado en los principales ejes viales metropolitanos. El impacto urbano es relativo y depende de la importancia en la ciudad, no olvidemos que, además, el distrito carga las principales estaciones del Metro y es sede de ministerios que son fuente de viajes, que por tanto, recibe la fuerte presencia de población flotante.

El principal impacto negativo se refleja en el tránsito, pues las vías principales han incrementado los puntos de congestión vehicular en horas punta, dificultando el paso rápido de los vehículos y de las personas. En el distrito, se trata de evitar que estas actividades sean indiscriminadas, incontrolables o informales, como sucede con las transacciones ambulatorias o aquellas realizadas, donde no corresponden a estándares de mínima calidad; esto se materializa en ocupación de vías, basura en las calles, aumento de delincuencia, deterioro del entorno urbano, inseguridad física por excesiva aglomeración de personas, etc.

2. ¿Es suficiente la capacidad de estacionamientos dentro del distrito? ¿Cuál es la capacidad actual?

—Las áreas de estacionamientos en San Borja, en sus zonas comerciales, suman alrededor de 2,000 plazas. Dentro del sistema actual de libre ocupación estas son

insuficientes. Si se implementara una política de fiscalización, aumento de la rotabilidad, control y pago por la ocupación de la vía, se podría corregir el déficit de plazas.

Se está buscando reducir los traslados cortos en auto y eso ayudará a mejorar el tránsito. Pero hay que ofrecer alternativas y es por eso que se está trabajando en una red de 12 estaciones de bicicletas para alquiler, que no son de uso recreativo sino para el traslado de las personas. Es un sistema que cuenta con 200 bicicletas pero que debe triplicarse en los próximos años para atender a la demanda.

3. ¿Cuántas personas usan actualmente esta red de bicicletas?

Aproximadamente 400 o 500 personas por día, pero eso debe aumentar rápidamente, porque las estaciones se están integrando con el tren eléctrico y llegan a las zonas más pobladas. Hay 10 kilómetros de ciclo vías, que también se incrementarán. Se necesitan más bicicletas, más estaciones y mayor longitud de las vías. Solo así se beneficiarán más vecinos. En total, unas 4,000 personas se benefician de los programas de vida saludable que el distrito tiene.

4. ¿San Borja ve importante desarrollarse como distrito gastronómico? ¿Se podrán realizar alianzas para poder desarrollarlo?

—San Borja es un distrito con un nivel alto de residencialidad; sin embargo, se hace atractivo para las actividades gastronómicas. En los últimos años, en el eje de la Av. Primavera, se han incrementado estos servicios con un alto nivel de calidad. Desde esta perspectiva, si vemos importante el desarrollo de esta actividad, que no afecta el nivel de residencialidad. Creemos que es importante realizar alianzas para afirmar la consolidación de este eje gastronómico

5. ¿Es importante que los vecinos de Lima vengan a vivir a San Borja? ¿Cuáles son los planes para impulsar su desarrollo residencial?

—El desarrollo residencial del distrito de San Borja, está en el marco del desarrollo urbano sostenible; el distrito es atractivo para vivir y seguirá manteniendo esta condición; sin embargo, esto implica una mayor preocupación por brindar a la población residente las mejores condiciones para su vida en el distrito; por tanto, su crecimiento estará condicionado a la capacidad de soporte del distrito, es decir a la capacidad de la infraestructura, equipamiento y servicios de que se dispone. Así mismo, se pretende impulsar, en adelante, la incorporación de estilos de vida saludables y amigables con el medio ambiente: la reutilización del agua, el uso de fuentes de energía y movilidad alternas y la gestión de los residuos.

Hay propuestas relacionadas con el incremento de la densidad del distrito, pero con oferta de nuevos espacios públicos y mejora de los servicios públicos que se vienen trabajando en estos momentos, con la elaboración del plan de desarrollo urbano. Se busca liberar el impacto, que la circulación vehicular ejerce sobre las zonas residenciales del distrito, mediante la dotación de mayor importancia a las circulaciones peatonales y no motorizadas, incrementando los espacios públicos y generando espacios de convivencia, donde se promoverá la presencia de comercios y servicios adecuados a estos efectos.

6. ¿El distrito está interesado en atraer grandes inversiones comerciales?

—Sí, estamos interesados en atraer nuevas inversiones, pero que éstas aporten a la instalación de edificaciones sostenibles, que contribuyan a la densificación residencial y al incremento de espacio público en determinadas zonas del distrito; incluyendo las previsiones de estacionamiento y tratamiento urbano necesarias.

7. ¿Cómo cuáles, por ejemplo?

—En San Borja hay dos potentes polos de actividad económica (Av. Aviación-Av. Javier Prado y Av. Aviación-Av. Angamos) y al menos cinco ejes viales (vía expresa Javier Prado, Av. Guardia Civil, Av. Aviación, Av. San Luis y Av. Primavera-Angamos), de similar fortaleza y potencial, donde se encuentran los principales centros comerciales, financieros y

de servicios; con una clara orientación hacia estratos sociales de ingresos medios y altos, de la metrópoli. En este contexto, se viene identificando una serie de políticas de desarrollo urbano que se vinculan con el desarrollo económico, entre ellas, se promoverá la consolidación planificada de estos polos y ejes articuladores, con actividades de comercio y de servicios de nivel inter distrital y de alta calidad e incentivos para la instalación de emprendimientos de mayor envergadura que incorporen los criterios de sostenibilidad ambiental que el distrito adhiere.

En otro orden, pero vinculado también con nuevas actividades comerciales y de servicio, se buscará liberar el impacto que la circulación vehicular ejerce sobre las zonas residenciales del distrito, sobre todo en términos de espacio ocupado, mediante la dotación de mayor importancia a las circulaciones peatonales y no motorizadas, incrementando los espacios públicos y generando espacios de convivencia donde se promoverá la presencia de comercios y servicios adecuados a estos efectos.

8. ¿Qué incentivos aplicaría?

—Se aplicarían emprendimientos de mayor envergadura, aquellos que incorporen los criterios de sostenibilidad ambiental.

9. ¿Cuáles son los planes para reducir la delincuencia en el distrito?

—En el distrito de San Borja se encuentra en ejecución el Plan Local de Seguridad Ciudadana de San Borja período 2017, que fuera aprobado en la Tercera Sesión Ordinaria del CODISEC San Borja y ratificado con la Ordenanza N° 580 - MSB del 28 de marzo 2017, y remitido a la Dirección General de Seguridad Ciudadana - MININTER y Comité Regional de Seguridad Ciudadana - Lima Metropolitana.



Apéndice C: Concordancias con el Decreto Supremo N° 033-2005-PCM

Respecto a las concordancias con el Decreto Supremo N° 033-2005-PCM, se establece lo siguiente:

Artículo 2. Función Pública

A los efectos del presente Código, se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

Artículo 3. Fines de la Función Pública

Los fines de la función pública son el Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y 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, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Artículo 4. Servidor Público

4.1 A los efectos del presente Código se considera como servidor público a todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado. (*)

(*) Numeral modificado por el Artículo Único de la Ley N° 28496, publicada el 16 abril 2005, cuyo texto es el siguiente:

4.1 Para los efectos del presente Código se considera como empleado público a todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre del servicio del Estado.

4.2 Para tal efecto, no importa el régimen jurídico de la entidad en la que se preste servicios ni el régimen laboral o de contratación al que esté sujeto.

4.3 El ingreso a la función pública implica tomar conocimiento del presente Código y asumir el compromiso de su debido cumplimiento.

Concordancias: Resolución de Alcaldía N° 061-2006-MPL (Aprueban Directiva sobre la neutralidad y transparencia de los servidores públicos de la Municipalidad durante procesos electorales del año 2006).

R. M. N° 0806-2006-IN-0301 (Aprueban Directiva "Normas para asegurar y garantizar la neutralidad de los empleados públicos civiles del Ministerio del Interior y del personal de la Policía Nacional del Perú durante el Proceso Electoral General del Año 2006")

Artículo 7. Deberes de la Función Pública

1. Neutralidad: Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
2. Transparencia: Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
3. Discreción: Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
4. Ejercicio Adecuado del Cargo: Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

5. **Uso Adecuado de los Bienes del Estado:** Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
6. **Responsabilidad:** Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el Artículo 55 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Prohibiciones éticas

En el Artículo 8° de la Ley 27815, concordado el R. N° 437-2002-SUNARP-SN y el D.S. N° 033-2005-PCM, Reglamento, Artículo 6, se establece las prohibiciones éticas de los servidores públicos:

1. **Mantener intereses de conflicto:** Mantener relaciones o de aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.
2. **Obtener ventajas indebidas:** Obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.

3. Realizar actividades de proselitismo político: A través de la utilización de sus funciones o por medio de la utilización de infraestructura, bienes o recursos públicos, ya sea a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.
4. Hacer Mal Uso de Información Privilegiada: Participar en transacciones u operaciones financieras utilizando información privilegiada de la entidad a la que pertenece o que pudiera tener acceso a ella por su condición o ejercicio del cargo que desempeña, ni debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.
5. Presionar, amenazar y/o acosar: Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas.

Sanciones

El Artículo 10º de la Ley 27815, señala que la transgresión de los principios y deberes establecidos en su Capítulo II y de las prohibiciones precisadas en el Capítulo III, se considera una infracción a la Ley, generándose responsabilidad pasible de sanción. En el Reglamento de la Ley 27815, se establece las correspondientes sanciones. Para su graduación, se tendrá presente las normas sobre carrera administrativa y el régimen laboral aplicable en virtud del cargo o función desempeñada. Las sanciones aplicables por la transgresión la Ley 27815 no exime de las responsabilidades administrativas, civiles y penales establecidas en la normatividad. La Ley 27815 también dispone que los órganos de la alta dirección de las entidades públicas difundan sus disposiciones y realicen actividades para promover e incentivar su cumplimiento en los servidores públicos.

Apéndice D: Principios de la Función Pública

En el Artículo 6° de la Ley 27815, concordado con el D.S. N° 033-2005-PCM, Reglamento, Artículo 5, se establece los principios de la función pública:

1. **Respeto:** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
2. **Probidad:** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
3. **Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
4. **Idoneidad:** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
5. **Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
6. **Lealtad y obediencia:** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

7. Justicia y equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
8. Lealtad al Estado de Derecho: El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

Deberes de la función pública

En el Artículo 7° de la Ley 27815, concordado el D. S. N° 033-2005-PCM,

Reglamento, Artículo 6, se establece los deberes de los servidores en la función pública:

1. Neutralidad: Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

